

650 B  
eul  
2 C1

# ANALISIS HUBUNGAN FAKTOR – FAKTOR KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN

(Studi Kasus pada Industri Jamu dan Farmasi :  
PT. Sido Muncul, PT. Jamu Jago, PT. Jamu Leo Semarang)



## TESIS

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna  
memperoleh derajat sarjana S – 2 Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro

Oleh :  
M.L. Eviyanti  
NIM C4A000057

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2001



### *Sertifikasi*

Saya, *M.L. Eviyanti*, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

M.L . Eviyanti

27 November 2001

## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

### **ANALISIS HUBUNGAN FAKTOR – FAKTOR KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN**

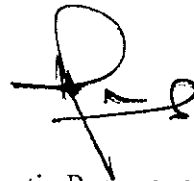
yang disusun oleh M.L. Eviyanti, NIM C4A000057  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 27 November 2001  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



Drs. Mudji Rahardja, SU

Pembimbing Anggota



Dr. Dwisetia Poerwono, MSc

Semarang 27 November 2001  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

## ABSTRACT

Job satisfaction is crucial for employees. A company with high job satisfaction for employees will likely have a better performance of the employees, it means that the companies is able to improve its productivity as a result of the ability in utilizing its human resources.

Research on factors related to employee's job satisfaction and its relationship with employee performance initiates from highly absenteeism rate and tardiness. A company can expect that if job satisfaction increases, absenteeism rate and tardiness of the employees will decrease or vice versa. This study is interesting to be done since it will analyze the relationship between job satisfaction and employee performance.

Review of literatures used to study factors associated with job satisfaction are based on Judge et al (1993), that are the work it self, pay, supervision, coworkers, promotion opportunities and working condition. Data were gathered by using questionnaires which sent to 200 monthly permanent employees from three herb and pharmaceutical companies i.e. PT. Sido Muncul, PT. Jamu Jago and PT. Jamu Leo. But only 164 questionnaires that are sent back (response rate 82 percent).

Mann Whitney U – test is applied to analyze the hypothesis whether there is difference of job satisfaction between supervisor and non supervisor, and between male and female employees. Besides, chi square is used to examine whether relationships the factors (the work itself, pay, supervision, coworkers, promotion opportunities and working condition) and job satisfaction. This study also applies Rank Spearman correlation to examine whether there is any relationship between job satisfaction and employee performance.

Result of the study indicate that there are no differences of job satisfaction between supervisor and non supervisor and between male and female employees. All of six factors examined (the work itself, pay, supervision, coworkers, promotion opportunities and working condition) have relationships to job satisfaction. Job satisfaction also has related with employee performance.

Variable which has lowest mean score is pay, and then promotion opportunities. For this reason management of these three herb and pharmaceutical companies should have attention toward pay and promotion opportunities while the factors are judge to be unsatisfactory factor for the employees yet.

## ABSTRAKSI

Kepuasan kerja merupakan hal yang sangat penting bagi karyawan dimana perusahaan yang mempunyai karyawan dengan kepuasan kerja tinggi akan mempengaruhi kinerja karyawan yang baik pula. Dengan demikian perusahaan dapat meningkatkan produktivitas karena memiliki sumber daya manusia yang dapat digunakan dengan baik.

Penelitian faktor – faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan hubungannya dengan kinerja karyawan berawal dari tingginya tingkat absensi dan keterlambatan karyawan. Perusahaan bisa mengharapkan bahwa bila kepuasan kerja meningkat, absensi dan keterlambatan karyawan menurun atau sebaliknya. Maka penelitian ini menarik dilakukan karena ingin menganalisis hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Telaah pustaka yang digunakan untuk mengetahui faktor – faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja mendasarkan pada Judge, et al (1993) yaitu faktor pekerjaan itu sendiri, gaji, supervisi, hubungan dengan teman sekerja, kesempatan promosi dan kondisi lingkungan kerja. penelitian ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner pada 200 responden karyawan tetap bulanan dari tiga Industri Jamu dan Farmasi yaitu PT. Sido Muncul, PT Jamu Jago, PT. Jamu Leo. Dari jumlah tersebut kuesioner yang kembali sebanyak 164 responden. (Respon Rate 82 persen)

Alat analisis yang digunakan adalah Mann Whitney U – Test untuk menguji hipotesis bahwa ada perbedaan kepuasan kerja pada karyawan supervisor dan non supervisor dan juga ada perbedaan kepuasan kerja pada karyawan laki – laki dan wanita. Alat analisis yang lain yaitu Chi Square untuk menguji bahwa ada beberapa faktor (pekerjaan itu sendiri, gaji, supervisi, hubungan dengan teman sekerja, kesempatan promosi dan kondisi lingkungan kerja) mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja karyawan. Juga digunakan alat analisis koefisien korelasi Rank Spearman untuk menguji bahwa ada hubungan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan kepuasan kerja pada karyawan supervisor dan non supervisor dan juga tidak ada perbedaan kepuasan kerja pada karyawan laki – laki dan wanita. Dari enam faktor yang diteliti (pekerjaan itu sendiri, gaji, supervisi, hubungan dengan teman sekerja, kesempatan promosi dan kondisi lingkungan kerja) ternyata semuanya berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan. Dan kepuasan kerja karyawan ternyata berhubungan dengan kinerja karyawan.

Variabel penelitian yang memiliki skor rata – rata terendah adalah gaji, kemudian kesempatan promosi, oleh karena itu manajemen pada 3 industri jamu dan farmasi ini harus memperhatikan masalah gaji dan kesempatan promosi yang merupakan faktor yang dipersepsikan belum memuaskan karyawan.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan atas berkat, rahmat, dan penyertaanNya, sehingga penulis dapat berhasil menyelesaikan tugas pembuatan Tesis sebagai salah satu syarat untuk memperoleh derajat sarjana S – 2 Magister Manajemen.

Penelitian dengan judul “Analisis Hubungan Faktor – Faktor Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan” ini dilakukan dengan tujuan menganalisis faktor – faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan menganalisis sejauh mana hubungan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Industri Jamu dan Farmasi sangat menarik untuk diteliti, karena perusahaan obat tradisional saat ini semakin berkembang seiring dengan tumbuhnya kepercayaan masyarakat terhadap obat tradisional. Dengan jumlah karyawan yang semakin meningkat, industri jamu dan farmasi ini mempunyai tingkat absensi dan keterlambatan yang tinggi yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, sehingga dalam penelitian ini akan diteliti faktor – faktor yang berkaitan dengan kepuasan kerja dan hubungan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat baik untuk manajemen pada 3 Industri Jamu dan Farmasi yaitu PT. Sido Muncul, PT. Jamu Jago, PT. Jamu Leo maupun untuk kemajuan ilmu pengetahuan.

Berbagai pihak telah banyak membantu dalam penelitian ini baik secara langsung maupun tidak langsung. Adapun pada kesempatan yang baik ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Direktur Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bapak Drs. Mudji Rahardja, SU dan Bapak Dr. Dwisetia Poerwono, MSc yang telah berkenan meluangkan waktu di tengah kesibukannya dan dengan sabar telah membimbing penulis dalam penulisan dan penyusunan Tesis ini.
3. Ibu Dra. Hj. Indi Djastuti, MS, Bapak Drs. Fuad Mas'ud, MIR dan Bapak Drs. FX. Sugiyanto, MS, yang telah berkenan memberikan koreksi dan masukan pada review rancangan usulan penelitian Tesis, sehingga menambah wawasan penulis dalam penulisan tesis.
4. Pimpinan, Staf dan seluruh karyawan PT. Sido Muncul  
Pimpinan, staf dan seluruh karyawan PT. Jamu Jago  
Pimpinan, Staf dan seluruh karyawan PT. Jamu Leo  
Yang telah membantu dan mengijinkan penelitian ini, sehingga penelitian ini dapat berjalan dengan lancar.
5. Bapak dan Ibu dosen staf pengajar Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang, yang telah memberikan bekal ilmu sehingga menambah wawasan penulis dalam proses pembelajaran di UNDIP.
6. Teman – teman mahasiswa di Program Magister Manajemen (MM) UNDIP, angkatan XIII sore yang telah memberikan dukungan dalam penulisan Tesis ini.
7. Suami dan anak – anakku tercinta, Alvin dan Adrian yang dengan sabar memberikan dukungan dalam menyelesaikan studi di MM UNDIP.

8. Ibuku tercinta, Ibu Setiawati yang telah memberikan dukungan moral dan spiritual dalam menyelesaikan studi di MM UNDIP.
9. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah banyak membantu dalam penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari bahwa hasil penulisan ini masih jauh dari sempurna, baik dari segi isi maupun teknik penyajiannya. Apabila ada kritik dan saran yang konstruktif untuk perbaikan tulisan ini, penulis akan menerimanya dengan segala kerendahan hati dan penuh dengan ucapan syukur.

Akhir kata, semoga tulisan ini dapat bermanfaat dan dimanfaatkan oleh semua pihak yang memerlukan.

Semarang, November 2001

Penulis





## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN / PENGESAHAN TESIS .....	iii
ABSTRACT.....	iv
ABSTRAKSI .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
DAFTAR RUMUS .....	xvii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	4
1.3 Tujuan Dan Kegunaan Penelitian .....	5
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	5
1.3.2 Kegunaan Penelitian .....	6
1.4 Asumsi – asumsi Penting.....	6
1.5 <i>Outline</i> Tesis .....	6
1.6 Simpulan Bab .....	8

BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN .....	9
2.1. Telaah Pustaka .....	9
2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Hipotesis .....	24
2.2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis .....	24
2.2.2 Hipotesis.....	25
2.3 Posisi Penelitian Dibandingkan dengan Penelitian Terdahulu ....	25
2.4 Definisi – definisi Utama.....	26
2.5. Simpulan Bab.....	27
BAB III METODE PENELITIAN .....	28
3.1 Jenis dan Sumber Data.....	28
3.2 Populasi dan Sampel.....	29
3.3 Definisi Operasional Variabel.....	30
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	33
3.5 Uji Kualitas Data.....	33
3.6 Teknik Analisis .....	35
3.7 Simpulan Bab.....	42
BAB IV ANALISIS DATA.....	43
4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Deskriptif.....	43
4.1.1. Gambaran Umum Industri Jamu dan Farmasi di Indonesia .....	43
4.1.2 Gambaran Umum Responden .....	46
4.2. Proses dan Hasil Analisis Data .....	50
4.2.1. Hasil Perhitungan Validitas dan Reliabilitas .....	50

4.2.2	Rata – rata Persepsi Karyawan terhadap Variabel Kepuasan Kerja, Pekerjaan Itu Sendiri, Gaji, Supervisi, Hubungan dengan Teman Sekerja, Kesempatan Promosi, Kondisi Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan.....	52
4.2.3	Perbedaan Kepuasan Kerja pada Karyawan Supervisor dan Non Supervisor .....	53
4.2.4	Perbedaan Kepuasan Kerja pada Karyawan Laki – Laki dan Wanita .....	53
4.2.5	Hubungan antara Faktor Pekerjaan Itu Sendiri dengan Faktor Kepuasan Kerja .....	54
4.2.6	Hubungan antar Faktor Gaji dengan Faktor Kepuasan Kerja .....	56
4.2.7	Hubungan antara Faktor Atasan (Supervisi) dengan Faktor Kepuasan Kerja.....	58
4.2.8	Hubungan Antara Faktor Hubungan dengan Teman Sekerja dengan Faktor Kepuasan Kerja .....	61
4.2.9	Hubungan antara Faktor Kesempatan Promosi dengan Faktor Kepuasan Kerja .....	63
4.2.10	Hubungan antara Faktor Kondisi Lingkungan Kerja dengan Faktor Kepuasan Kerja .....	65
4.2.11	Hubungan antara Faktor Kepuasan Kerja dengan Faktor Kinerja Karyawan.....	67
4.3	Pengujian Hipotesis atau Pertanyaan Penelitian .....	68
4.4	Simpulan Bab.....	78
BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN .....		80
5.1	Simpulan Mengenai Hipotesis atau Pertanyaan Penelitian.....	80
5.2	Simpulan Mengenai Masalah Penelitian.....	85
5.3	Implikasi Teoritis.....	86
5.4	Implikasi Manajerial .....	87

5.5 Keterbatasan Penelitian.....	89
5.6 Implikasi untuk Penelitian Mendatang .....	89
DAFTAR REFERENSI .....	90
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	
DAFTAR LAMPIRAN	

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Jumlah Karyawan tahun 1999, 2000, 2001 .....	2
Tabel 1.1 Daftar Karyawan absen dan karyawan terlambat .....	2
Tabel 4. 1 Pertumbuhan Industri Obat Tradisional .....	44
Tabel 4. 2 Perkembangan Ekspor Jamu Indonesia .....	45
Tabel 4. 3 Distribusi Responden berdasarkan Usia dan Jenis Kelamin .....	46
Tabel 4. 4 Distribusi Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	48
Tabel 4. 5 Distribusi Responden berdasarkan Tingkat Pekerjaan .....	48
Tabel 4. 6 Distribusi Responden berdasarkan Masa Kerja.....	49
Tabel 4. 7 Distribusi Responden berdasarkan Status Perkawinan.....	50
Tabel 4. 8 Hasil Perhitungan Reliabilitas .....	51
Tabel 4. 9 Skor Rata – Rata Variabel Penelitian .....	52
Tabel 4. 10 Perbedaan Kepuasan Kerja antara Karyawan supervisor dan Non Supervisor .....	53
Tabel 4. 11 Perbedaan Kepuasan Kerja pada Karyawan Laki – laki dan Wanita.....	54
Tabel 4. 12 Hubungan antara Faktor Pekerjaan Itu Sendiri dengan Faktor Kepuasan Kerja.....	55
Tabel 4. 13 Hubungan antara Faktor Gaji dengan Faktor Kepuasan Kerja.....	57
Tabel 4. 14 Hubungan antara Faktor Supervisi dengan Faktor Kepuasan Kerja .....	59
Tabel 4. 15 Hubungan antara Faktor Hubungan dengan Teman Sekerja dengan Faktor Kepuasan Kerja.....	61

Tabel 4. 16	Hubungan antara Faktor Kesempatan Promosi dengan Faktor Kepuasan kerja .....	63
Tabel 4. 17	Hubungan antara Faktor Kondisi Lingkungan Kerja dengan Faktor Kepuasan Kerja .....	66

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis .....	24
Gambar 4.1 Uji $\chi^2$ Hubungan antara Faktor Pekerjaan Itu Sendiri dengan Faktor Kepuasan Kerja .....	56
Gambar 4.2 Uji $\chi^2$ Hubungan antara Faktor Gaji dengan Faktor Kepuasan Kerja .....	58
Gambar 4.3 Uji $\chi^2$ Hubungan antara Faktor Atasan (Supervisi) dengan Faktor Kepuasan Kerja .....	60
Gambar 4.4 Uji $\chi^2$ Hubungan antara Faktor Hubungan dengan Teman Sekerja Kerja dengan Faktor Kepuasan Kerja.....	62
Gambar 4.5 Uji $\chi^2$ Hubungan antara Faktor Kesempatan Promosi dengan Faktor Kepuasan Kerja .....	65
Gambar 4.6 Uji $\chi^2$ Hubungan antara Faktor Kondisi Lingkungan Kerja dengan Faktor Kepuasan Kerja.....	67
Gambar 4.7 Hubungan antara Faktor Kepuasan Kerja dengan Faktor Kinerja Karyawan.....	68

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A	Hasil Pengujian Reliabilitas dan Validitas
Lampiran B	Hasil Pengujian Mann Whitney U – Test
Lampiran C	Hasil Pengujian Chi Kuadrat (Chi Square Test)
Lampiran D	Hasil Pengujian Koefisien Korelasi Rank Spearman
Lampiran E	Daftar Rekapitulasi Kuesioner
Lampiran	Tabel Uji Statistik
Lampiran	Daftar Kuesioner Survei Kepuasan Kerja Karyawan



## DAFTAR RUMUS

	Halaman
Rumus 1 Perhitungan Jumlah Sampel Minimal .....	30
Rumus 2 Korelasi Product Moment dari Pearson .....	34
Rumus 3 Koefisien Alpha .....	35
Rumus 4 Mann – Whitney U – Test .....	36
Rumus 5 Interpretasi Skor Total .....	38
Rumus 6 Chi Kuadrat ( $\chi^2$ ) .....	38
Rumus 7 Koefisien Kontingensi .....	39
Rumus 8 Koefisien Korelasi Rank Spearman .....	40

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Dalam era global seperti sekarang ini, hanya ada satu landasan sukses untuk keunggulan bersaing yang lestari bagi perusahaan, yaitu bagaimana mengelola faktor manusia dalam perusahaan itu. Manusia dalam hal ini karyawan merupakan aset yang paling berharga dan menguntungkan perusahaan dalam jangka waktu panjang, karena itu perusahaan perlu memberikan perhatian yang lebih kepada karyawannya. Perusahaan perlu memandang karyawan sebagai pribadi bukan sebagai alat. Manusia sebagai pribadi tentu mempunyai kebutuhan akan pengakuan dan penghargaan. Untuk dapat berprestasi sebaik – baiknya, pemenuhan kebutuhan karyawan harus diperhatikan sehingga karyawan akan merasa dihargai dan diakui keberadaannya. Dengan demikian perusahaan tidak hanya dapat menuntut apa yang harus diberikan karyawan terhadap perusahaan tetapi juga memikirkan apakah kebutuhan karyawan sudah terpenuhi sehingga akan merangsang timbulnya kepuasan kerja karyawan terhadap perusahaan (Ulrich, 1997).

Demikian juga dengan PT. Sido Muncul, PT. Jamu Jago, PT Jamu Leo yang merupakan perusahaan Industri Jamu dan Farmasi yang saat ini sedang berkembang pesat dengan jumlah karyawan yang makin meningkat dalam tiga tahun terakhir ini seperti dapat dilihat pada Tabel 1.1

**Tabel 1. 1**  
**Jumlah Karyawan Tahun 1999, 2000, 2001**

<b>Tahun</b>	<b>PT. Sido Muncul</b>	<b>PT. Jamu Jago</b>	<b>PT. Jamu Leo</b>
1999	923	947	403
2000	1156	1092	474
2001	1584	1120	502

Sumber : Data Perusahaan dari 3 Industri Jamu dan Farmasi Semarang

Dari hasil wawancara dengan sebagian karyawan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka, sebagian karyawan mengeluh tentang kebijakan – kebijakan perusahaan yang dipandang belum memuaskan seperti kesempatan promosi yang kurang mendapat perhatian, pekerjaan yang kadang – kadang membuat karyawan jenuh dan bosan, pimpinan yang dirasakan kurang mendengarkan aspirasi karyawan, kondisi lingkungan kerja yang tidak lagi memadai dengan jumlah karyawan yang semakin banyak, sistim penggajian yang dirasa masih kurang dan hubungan dengan teman sekerja karyawan yang dirasa belum baik karena banyaknya karyawan baru yang masuk.

Dari hasil wawancara dengan Bagian Personalia, dalam tiga bulan terakhir ini perusahaan menghadapi masalah dengan banyaknya karyawan yang tidak masuk kerja tanpa pemberitahuan terlebih dahulu dan juga banyak karyawan yang datang terlambat. Dari data yang diperoleh dari perusahaan jamu tersebut, karyawan tetap bulanan yang terdiri dari karyawan laki – laki dan wanita dan juga karyawan supervisor dan non supervisor yang tidak masuk kerja tanpa pemberitahuan dan karyawan yang terlambat datang dalam 3 bulan terakhir ini menunjukkan angka yang cukup tinggi seperti dapat dilihat pada Tabel 1.2

Tabel 1. 2

## Daftar Karyawan Absen dan Karyawan Terlambat (dalam persen)

Th 2000/2001	PT. Sido Muncul		PT. Jamu Jago		PT. Jamu Leo	
	Karyawan absen	Karyawan Terlambat	Karyawan Absen	Karyawan terlambat	Karyawan absen	Karyawan terlambat
Desember	18,3	17,6	5,7	6,3	4,6	4,3
Januari	19,5	16,3	4,5	5,8	6,3	4,1
Februari	18,8	16,8	5,9	5,3	5,4	3,7

Sumber : Data Perusahaan dari 3 Industri Jamu dan Farmasi Semarang

Pada PT. Sido Muncul, ketidakhadiran karyawan tanpa pemberitahuan dan keterlambatan karyawan datang kurang dari 10 persen dianggap batas yang wajar bagi perusahaan ini, mengingat lingkungan lokasi perusahaan yang rawan banjir dan kemacetan lalu lintas. Namun dalam 3 bulan terakhir ini karyawan yang tidak hadir tanpa pemberitahuan rata – rata 18,9 persen dan karyawan yang datang terlambat rata – rata 16,9 persen, sedangkan bagi PT. Jamu Jago dan PT. Jamu Leo, ketidakhadiran karyawan tanpa pemberitahuan dan keterlambatan karyawan datang diharapkan kurang dari 1 persen, oleh karena itu perusahaan ini menerapkan sistem premi hadir yang meliputi premi harian, premi mingguan dan premi bulanan. Namun dalam 3 bulan terakhir ini karyawan yang tidak hadir tanpa pemberitahuan pada PT. Jamu Jago rata – rata 5,4 persen dan pada PT. Jamu Leo rata – rata 5,4 persen, sedangkan karyawan yang datang terlambat pada PT. Jamu Jago rata – rata 5,8 persen dan pada PT. Jamu Leo rata – rata 4,03 persen.

Situasi seperti ini jelas sangat mengganggu perusahaan. Berdasarkan penjelasan tersebut di atas, timbul pertanyaan apakah hal tersebut diakibatkan oleh kepuasan kerja yang rendah karena ketidakhadiran karyawan tanpa pemberitahuan

(absen) yang tinggi merupakan salah satu indikator rendahnya kepuasan kerja karyawan (Koslowsky, et al, 1997).

Pendapat yang sama dikemukakan oleh Sondang (2000) yang mengatakan dari berbagai penelitian yang telah dilakukan oleh para ahli serta pengalaman banyak organisasi terlihat bahwa terdapat korelasi kuat antara kepuasan kerja dengan tingkat kemangkiran. Artinya telah terbukti bahwa karyawan yang tinggi tingkat kepuasan kerjanya akan rendah tingkat kemangkirannya. Sebaliknya karyawan yang rendah tingkat kepuasannya akan cenderung tinggi tingkat kemangkirannya. Dalam praktek korelasi itu berarti bahwa seorang karyawan yang puas akan hadir di tempat tugas kecuali ada alasan yang benar – benar kuat sehingga ia mangkir. Sebaliknya karyawan yang merasa tidak atau kurang puas, akan menggunakan berbagai alasan untuk tidak masuk kerja. Dengan demikian, salah satu cara yang paling efektif untuk mengurangi tingkat kemangkiran karyawan adalah meningkatkan kepuasan kerjanya. Perusahaan dengan karyawan yang mempunyai kepuasan kerja rendah akan sulit untuk bersaing pada era globalisasi sekarang ini. Oleh karena itu perusahaan harus mampu memberikan kepuasan kerja kepada karyawan. Untuk membina karyawan agar memiliki kepuasan kerja yang tinggi terhadap perusahaan, harus diketahui faktor – faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Sebagaimana diuraikan di muka, di saat Industri Jamu dan Farmasi PT. Sido Muncul, PT. Jamu Jago, PT. Jamu Leo sedang berkembang pesat dengan jumlah karyawan yang semakin meningkat yang diharapkan menghasilkan kinerja yang

lebih baik, namun dari data perusahaan didapatkan tingkat ketidakhadiran tanpa pemberitahuan dan tingkat keterlambatan karyawan yang tinggi yang merupakan indikator adanya kepuasan kerja yang rendah. Untuk itu, berangkat dari data yang diperoleh, dapatlah dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah ada perbedaan kepuasan kerja pada karyawan golongan supervisor dan non supervisor
2. Apakah ada perbedaan kepuasan kerja karyawan laki – laki dan wanita ?
3. Apakah ada hubungan antara pekerjaan itu sendiri, gaji, supervisi, hubungan dengan teman sekerja, kesempatan promosi, kondisi lingkungan kerja dengan kepuasan kerja karyawan ?
4. Apakah ada hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan ?

### **1.3 Tujuan Dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui dan menganalisis perbedaan kepuasan kerja pada karyawan golongan supervisor dan non supervisor.
2. Mengetahui dan menganalisis perbedaan kepuasan kerja pada karyawan laki – laki dan wanita.
3. Mengetahui dan menganalisis faktor – faktor pekerjaan itu sendiri, gaji, supervisi, hubungan dengan teman sekerja, kesempatan promosi, kondisi

lingkungan kerja yang berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan hubungannya dengan kinerja karyawan.

### **1.3.2 Kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut :**

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat sebagai bahan masukan bagi perusahaan untuk lebih memperhatikan variabel terkait dalam rangka memperbaiki kepuasan kerja karyawan dan dapat memberi gambaran yang lebih jelas mengenai kebutuhan karyawan agar tercapai hasil kerja yang optimal
2. Sebagai bahan acuan bagi penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan pada umumnya dan sumber daya manusia khususnya.

### **1.4 Asumsi – asumsi Penting**

Sebuah asumsi kunci dalam penelitian ini adalah bahwa sampel yang terdiri dari karyawan pada 3 industri dan farmasi, diasumsikan dapat mencerminkan kepuasan kerja dan kinerja dari industri jamu dan farmasi tersebut. Asumsi bahwa karyawan pada 3 industri jamu dan farmasi dapat mewakili organisasi, didasarkan pada penelitian Judge (1993) serta Ostroff (1992) yang dalam studi empiriknya menunjukkan bahwa sebuah organisasi cenderung untuk merefleksikan kepuasan kerja dan kinerja dari para karyawannya dan karena itu sampel yang terdiri dari karyawan dapat dijustifikasi.

### **1.5 Outline Tesis**

Pada dasarnya, penyusunan tesis ini terdiri dari beberapa bab. Bab I merupakan pendahuluan yang berisi mengenai latar belakang penelitian,

perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, garis besar tesis, asumsi – asumsi penting dan simpulan bab.

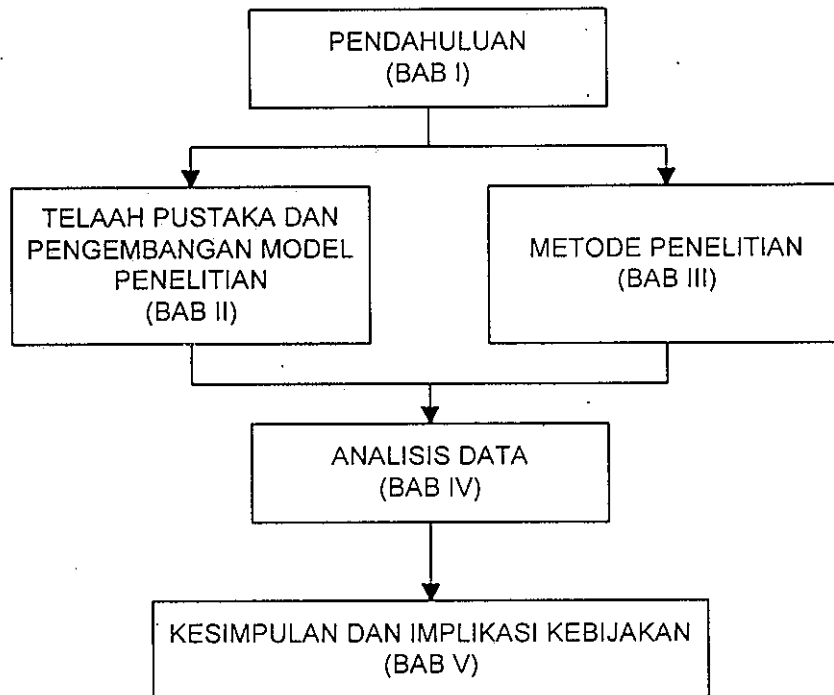
Bab II berisi tentang telaah pustaka dan pengembangan model penelitian yang menjabarkan mengenai telaah pustaka. Kerangka pemikiran teoritis, posisi penelitian dibandingkan dengan penelitian terdahulu, definisi utama dan simpulan bab.

Bab III mengenai metode penelitian yang menjabarkan mengenai jenis dan sumber data, populasi dan sampel, definisi operasional variabel, metode pengumpulan data dan teknik analisis. Bab IV adalah analisis data yaitu berupa gambaran umum obyek penelitian dan data deskriptif, proses dan hasil analisis dan pengujian hipotesis.

Bab V berisi kesimpulan dan implikasi kebijakan yaitu simpulan mengenai hipotesis, simpulan mengenai masalah penelitian, implikasi teoritis, implikasi pada kebijakan manajemen, keterbatasan penelitian dan implikasi untuk penelitian mendatang (Gambar 1.1)



**Gambar 1.1**  
**Outline Tesis**



## **1.6 Kesimpulan**

Bab ini merupakan dasar dalam penulisan tesis ini. Dalam bab ini masalah penelitian, tujuan dan kegunaan penelitian ini telah disajikan, begitu juga garis besar susunan tesis yang sudah digambarkan. Atas dasar itu, tesis ini diajukan dengan uraian rinci pada bab – bab selanjutnya. Untuk selanjutnya mengenai telaah pustaka dan pengembangan model penelitian akan diuraikan pada bab II.

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

#### 2.1 Telaah Pustaka

##### 2.1.1 Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Cormick dan Ilgen (1980) menyatakan kepuasan kerja merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Dengan kata lain kepuasan kerja merupakan respon afektif seseorang terhadap pekerjaan. Pandangan lain tentang kepuasan kerja adalah bahwa individu menghitung sejauh mana pekerjaan itu menghasilkan hasil bernilai. Diasumsikan bahwa individu memiliki sejumlah penilaian tentang berapa banyak mereka menghargai hasil tertentu seperti gaji, promosi atau kondisi kerja yang baik. Cue dan Gianakis (1997) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah hal penting dalam teori dan praktek karena mempengaruhi kapasitas kerja agar menghasilkan kinerja yang efisien dan dapat memenuhi pekerjaan dengan sukses.

Ostroff (1992) melakukan penelitian mengenai hubungan antara kepuasan kerja, sikap dan kinerja pada tingkat organisasi. Data kinerja organisasional dikumpulkan dari 298 sekolah – sekolah di Amerika, kepuasan karyawan dan data sikap dikumpulkan dari 13.808 guru di sekolah – sekolah tersebut. Analisa korelasi dan regresi mendukung hubungan yang diharapkan antara kepuasan / sikap karyawan dengan kinerja organisasional. Berdasarkan penelitian Ostroff terhadap sekolah – sekolah di Amerika, memperlihatkan hasil yang kuat dalam hal kepuasan kerja pegawai. Organisasi – organisasi yang memiliki lebih banyak

pegawai – pegawai yang puas cenderung menjadi lebih efektif dibandingkan dengan organisasi – organisasi yang memiliki lebih sedikit jumlah pegawai – pegawai yang puas. Seorang karyawan akan memberikan pelayanan dengan sepenuh hatinya kepada organisasi sangat tergantung pada apa yang dirasakan karyawan itu terhadap pekerjaan, rekan kerja dan supervisor. Perasaan dan kepuasan karyawan mempengaruhi perkembangan pola interaksi rutin. Melalui sosialisasi setiap hari dengan orang lain, karyawan mengembangkan hubungan di tempat kerja yang kemudian menjadi pola rutin, pola yang mengontrol harapan tingkah laku dan mempengaruhi tingkah laku. Kepuasan dan sikap karyawan merupakan faktor penting dalam menentukan tingkah laku dan respon mereka terhadap pekerjaan dan melalui tingkah laku serta respon inilah dapat dicapai efektivitas organisasional.

Robbins (1996) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya dimana dalam pekerjaan tersebut seseorang dituntut untuk berinteraksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi, memenuhi standar kinerja. Herzberg dalam Malayu (1999) menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu :

*a) Maintenance Factors*

*b) Motivation Factors*

**a) *Maintenance Factors***

Adalah faktor – faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini menurut Herzberg merupakan kebutuhan yang berlangsung terus menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Faktor – faktor pemeliharaan ini meliputi faktor – faktor :

- a) Gaji atau upah (*Wages or Salaries*)
- b) Kondisi kerja (*Working Condition*)
- c) Kebijakan dan Administrasi perusahaan (*Company Policy and Administration*)
- d) Hubungan antar pribadi (*interpersonal Relation*)
- e) Kualitas supervisi (*Quality supervisor*)

Hilangnya faktor – faktor pemeliharaan ini dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan dan absennya karyawan, bahkan dapat menyebabkan banyak karyawan yang keluar.

Faktor – faktor pemeliharaan ini perlu mendapat perhatian yang wajar dari pimpinan, agar kepuasan dan kegairahan bekerja bawahan dapat ditingkatkan. Maintenance factors ini bukanlah merupakan motivasi bagi karyawan, tetapi merupakan keharusan yang harus diberikan oleh pimpinan kepada mereka, demi kesehatan dan kepuasan bawahan.

### ***b) Motivation Factors***

Adalah faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan.

Faktor motivasi ini meliputi :

- a) Prestasi (*Achievement*)
- b) Pengakuan (*Recognition*)
- c) Pekerjaan itu sendiri (*The work it self*)
- d) Tanggung jawab (*Responsibility*)
- e) Pengembangan Potensi individu (*Advancement*)
- f) Kemungkinan berkembang (*The possibility of growth*)

Dari teori ini timbul paham bahwa dalam perencanaan pekerjaan harus diusahakan sedemikian rupa, agar kedua faktor ini (faktor pemeliharaan dan faktor motivasi) dapat dipenuhi. Banyak kenyataan yang dapat dilihat misalnya dalam suatu perusahaan, kebutuhan kesehatan mendapat perhatian yang lebih banyak daripada pemenuhan kebutuhan individu secara keseluruhan. Hal ini dapat dipahami, karena kebutuhan ini mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kelangsungan hidup individu. Kebutuhan peningkatan prestasi dan pengakuan ada kalanya dapat dipenuhi dengan memberikan bawahan suatu tugas yang menarik untuk dikerjakan. Ini adalah suatu tantangan bagaimana suatu pekerjaan

direncanakan sedemikian rupa, sehingga dapat menstimulasi dan menantang si pekerja serta menyediakan kesempatan baginya untuk maju.

Ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan yaitu :

1. Hal – hal yang mendorong karyawan adalah “pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan untuk berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semuanya itu.
2. Hal – hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama faktor yang bersifat embel – embel saja pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, tunjangan dan lain – lainnya.
3. Karyawan kecewa, jika peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari – cari kesalahan.

Judge juga mengadakan penelitian yang berhubungan dengan kepuasan kerja bersama dengan Locke (1993) dimana penelitian dilakukan pada responden yang bekerja pada lingkungan akademisi berjumlah 231 responden Random Sampling. Dalam penelitiannya Judge dan Locke menyatakan ada lima ukuran karakteristik penting yang berhubungan dengan kepuasan kerja yaitu : pekerjaan itu sendiri (*Work itself*), gaji (*pay*), kesempatan promosi (*promotion opportunities*), kepemimpinan (*supervisi*), hubungan dengan teman sekerja (*co workers*). Disamping itu juga dilihat dari faktor lain seperti input peraturan kerja (pendidikan dan jam kerja), hasil/outcome (upah dan faktor intrinsik), ambisi dimana semua diukur dengan skala Likert. Dengan menggunakan Lisrel 7 dihasilkan bahwa tingkat upah secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja,

faktor intrinsik secara kuat mempengaruhi kepuasan kerja, ambisi mempunyai signifikansi negatif mempengaruhi kepuasan kerja, sedangkan pendidikan dan jam kerja perminggu ternyata tidak signifikan.

Lebih lanjut Judge dan Watanabe (1993) melengkapi faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu prospek promosi, pendidikan, sifat personal, pengalaman kerja dan pasar tenaga kerja. Data diambil dari *Quality of Employment Surveys* (QES) di Amerika dengan lingkungan demografi dan cakupan karakteristik tertentu terhadap 804 responden. Kepuasan kerja diukur dengan skala Likert. Variabel – variabel yang diteliti yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kesempatan promosi, faktor intrinsik, kondisi kerja dan tingkat upah.

Joshi dan Sharma (1997) melakukan penelitian mengenai peranan faktor – faktor pekerjaan dan organisasi yang berkaitan dengan kepuasan kerja pada level manajerial di Gujarat. Hasil penelitiannya menunjukkan lima belas faktor pekerjaan dan organisasi seluruhnya berhubungan secara positif dan signifikan dengan kepuasan kerja para manajer. Analisa statistik lebih lanjut memberikan hasil bahwa hanya variabel *Job Content* dan *training* yang dapat digunakan sebagian ukuran yang terbaik kepuasan kerja.

Lebih lanjut David (1994) menyatakan kepuasan kerja merupakan dasar untuk mengetahui berapa besar karyawan – karyawan menyenangi pekerjaan mereka. Penelitian pada kepuasan kerja dilakukan melalui dua pendekatan yaitu komponen kepuasan dan keseluruhan kepuasan. Djoddy Ismanta (2000) telah meneliti tentang Hubungan antara pekerjaan, Bayaran, Promosi, Supervisi, Rekan

kerja dan kondisi kerja terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Dari hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa dari enam variabel yang diteliti, ada lima variabel yang mempunyai hubungan dengan tingkat kepuasan kerja karyawan yaitu variabel pekerjaan yang dilaksanakan, bayaran, promosi, supervisi dan variabel kondisi kerja sedangkan variabel teman kerja tidak ada hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan. Dari kelima variabel yang ada kaitannya dengan kepuasan kerja, ternyata variabel bayaran yang mempunyai tingkat keeratan yang paling tinggi, selain itu variabel bayaran merupakan satu – satunya variabel yang menurut persepsi karyawan masuk dalam kategori buruk.

Suwarno (1998) melakukan penelitian mengenai kepuasan kerja pegawai. Sampel penelitian adalah 101 orang. Dalam penelitian ini kepuasan kerja dikaitkan dengan lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, atasan dan tenaga kerja. Hasil penelitian tersebut yaitu terdapat hubungan yang signifikan antara tingkat kepuasan kerja karyawan dengan empat faktor. Satu faktor yang tidak signifikan adalah faktor pekerjaan itu sendiri.

#### **2.1.1.1 Pekerjaan itu sendiri (*Work it self*)**

Judge dan Locke (1993) menyatakan bila seorang karyawan dalam sebuah organisasi memiliki nilai otonomi yang tinggi, kebebasan menentukan tugas – tugas dan jadwal kerja mereka sendiri, perubahan dalam variabel ini berpengaruh secara besar pula pada kepuasan kerja. Robbins (1996) menyatakan bahwa karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan – pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan



menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan pekerjaannya sehingga akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

Cormick dan Ilgen (1980) menyatakan pekerjaan yang diberikan kepada seorang karyawan menentukan sikap karyawan tentang pekerjaan yang mereka lakukan, setelah sedikit merasakan pekerjaan, mereka memiliki perasaan pasti tentang betapa menariknya pekerjaan itu, bagaimana rutinitasnya, seberapa baik mereka melakukannya dan secara umum seberapa banyak mereka menikmati apapun yang mereka lakukan yang pada akhirnya menentukan kepuasan kerja karyawan tersebut. Lebih lanjut, Sondang (2000) menyatakan sifat pekerjaan seseorang mempunyai dampak tertentu pada kepuasan kerjanya. Berbagai penelitian telah membuktikan bahwa apabila dalam pekerjaannya seseorang mempunyai otonomi untuk bertindak, terdapat variasi, memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan organisasi dan karyawan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya, yang bersangkutan akan merasa puas.

#### **2.1.1.2 Gaji (*Pay*)**

Gaji didefinisikan dalam arti sempit sebagai suatu sistem ganjaran moneter yang diterima individu sebagai imbal jasa atas keterlibatannya dalam rangka pencapaian tujuan dan kinerja organisasi. Tingkat besaran gaji ikut menentukan gaya hidup, kekuasaan, status, kebanggaan dan rasa percaya diri seseorang. Gaji yang diterima dari bekerja memberi jawaban atas kebutuhan individu dan keluarga, dan ini menjadi alasan utama mengapa pekerja memiliki kinerja baik dalam pekerjaannya. Jika gaji yang diterima pekerja tinggi, maka perusahaan

memiliki daya tarik bagi pekerja dan calon pekerja lain. yang pada gilirannya pekerja yang tinggal adalah karyawan yang memiliki kinerja yang baik.

Heneman, et al (1998) telah meneliti bagaimana pengaruh sikap pekerja dengan adanya perubahan pemberian insentif baru yang lebih menarik terhadap kepuasan kerja. Judge dan Locke (1993) menyatakan kepuasan kerja diperoleh dari tingkat imbalan atau hasil yang diperoleh dari pekerjaan, dibandingkan dengan apa yang diharapkan atau dinilai oleh karyawan. Semakin dekat perbandingan tersebut, lebih banyak yang diperoleh dari pekerjaan dibandingkan dengan yang diinginkan, semakin tinggi kepuasan kerja tersebut. Teori ini menerangkan bahwa dapat diketahui nilai – nilai individu mengenai kerja dan hasil, maka hal ini dapat digunakan sebagai informasi untuk memperkirakan pengaruh faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

Judge, et al (1994) juga menyatakan bahwa gaji berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja. Perasaan tentang gaji cukup jelas, jumlah gaji yang sama dapat menimbulkan perasaan yang cukup berbeda tentang seberapa baik gaji itu, namun demikian hampir semuanya akan membentuk bagi diri mereka sendiri perasaan tentang jumlah itu. Nur Sya'bani Purnama dan Suhartini (1997) menyatakan kepuasan akan terjadi apabila kebutuhan seorang individu telah terpenuhi. Seorang karyawan yang menerima sejumlah kompensasi yang besar dan kompensasi tersebut di nilai positif oleh karyawan tersebut untuk memenuhi kebutuhannya, maka kondisi tersebut secara relatif akan meningkatkan kepuasan kerja.

### 2.1.1.3. Supervisi

Hartanto dalam Abdul Wahid Syafar (1999) menemukan bahwa dalam konsep pekerjaan bawahan yang mandiri, para bawahan justru menginginkan pengarahannya yang lebih banyak dari atasannya. Kondisi ini bermakna bahwa pengarahannya atasannya pada hakekatnya memberi kejelasan dan mengurangi ketidakpastian, sekaligus merupakan bagian dari perhatian atasannya terhadap kepentingan bawahan. Dalam konteks seperti ini pembinaan kebersamaan merupakan bagian integral dari proses kepemimpinan, dimana bawahan secara implisit bersedia menerima status superioritas pemimpinnya. Dengan demikian ada semacam keterikatan bawahan terhadap pemimpinnya dalam usaha menciptakan suasana kebersamaan.

Page dan Wiseman (1993) menyatakan adanya pengaruh yang positif antara supervisi dan kepuasan kerja. Adanya komunikasi yang baik antara atasannya dan bawahan, interaksi dengan atasannya dan partisipasi yang melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Gibson, et al (1995) menyatakan pemimpin yang dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat akan dapat memuaskan bawahannya. Kepuasan mereka akan tercermin pada kepatuhan mereka, sikap bekerja, semangat kerja serta tindakan – tindakan lain yang bersifat konstruktif.

#### **2.1.1.4 Hubungan dengan teman sekerja (*co workers*)**

Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial, oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung untuk menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. (Robbins, 1996). Seorang karyawan dapat masuk ke dalam pekerjaan baru tanpa mereka mengetahui apakah mereka akan puas atau tidak. Dalam situasi kerja tersebut, mereka melihat karyawan lain yang merupakan teman kerja mereka dan hubungan yang baik dengan teman – teman kerja tersebut akan mempengaruhi seberapa puas atau tidak puas mereka dengan pekerjaannya (Cormick dan Ilgen, 1980).

David (1994) menyatakan pekerjaan yang memberikan interaksi sosial biasanya menghasilkan kepuasan dengan tingkat yang lebih tinggi daripada pekerjaan yang mempunyai ruangan sempit dan kontak yang kurang. Ternyata lingkungan sosial dimana individu tersebut bekerja dapat juga mempengaruhi kepuasan kerja seperti halnya teman sejawat atau coworkers, apakah mereka dapat meminta teman sekerja untuk sekali – kali membantu, merasa bahwa mereka adalah bagian yang bersatu, kelompok yang bersahabat. Jika hal tersebut dicapai maka kepuasan kerja akan tinggi.

#### **2.1.1.5 Kesempatan promosi (*promotion opportunities*)**

Karyawan berusaha mendapatkan kebijaksanaan dan praktek promosi yang adil. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang

adil, kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka (Robbins, 1996).

Witt dan Nye (1992) menyatakan kesempatan promosi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan tersebut. Lebih lanjut Sondang (2000) menyatakan bahwa apabila seorang yang sudah menduduki jabatan tertentu, apalagi sudah berada pada tingkat manajerial melihat bahwa masih terdapat prospek yang cerah untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi lagi, kepuasan kerjanya akan cenderung lebih besar. Pada gilirannya, prospek demikian akan mendorong seseorang untuk merencanakan kariernya dan mengambil langkah – langkah yang diperlukan untuk itu, misalnya dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan tambahan sehingga tingkat jabatan yang lebih tinggi benar – benar dapat dicapainya. Situasi demikian tentunya berakibat pada keharusan adanya kebijaksanaan pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan.

#### **2.1.1.6 Kondisi Lingkungan Kerja (*Working Condition*)**

Faktor lingkungan kerja merupakan salah satu faktor lain yang mampu mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang baik dalam arti sempit tempat/ lokasi kerja yang aman, nyaman, bersih dan terang; peralatan yang baik ; teman sejawat yang akrab; pimpinan yang pengertian, akan memberikan kepuasan karyawan. Oleh karena itu tidak salah apabila Mill dalam Dale menyatakan bahwa lingkungan kerja yang menyenangkan akan menjadi kunci pendorong bagi para karyawan untuk menghasilkan kinerja puncak. Demikian pula seperti apa yang dikemukakan Flipppo, kondisi kerja yang nyaman, aman dan

menarik merupakan keinginan karyawan untuk dipenuhi perusahaan (Flippo, 1997)

Teori Hubungan manusiawi menggunakan faktor kondisi lingkungan kerja sebagai salah satu variabel motivator. Asumsi manajemen yang dipakai adalah orang ingin bekerja dalam suatu lingkungan kerja yang aman dan menyenangkan, dengan seorang atasan yang adil dan penuh pengertian. Karyawan yang bahagia akan bekerja lebih giat karena kepuasan kerja yang meningkat (Strauss dan Leonard, 1986)

#### **2.1.1.7 Tingkat Pekerjaan (*Job Level*)**

Robie, et al (1998) menyatakan posisi pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih kompleks dan memiliki prasyarat kerja, gaji, kesempatan, promosi, supervisi, otonomi dan tanggung jawab yang lebih baik dan ada hubungan positif signifikan yang konsisten antara tingkat pekerjaan dan kepuasan kerja.

Pendapat yang sama dikemukakan oleh Sondang (2000) yang menyatakan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam suatu organisasi, pada umumnya tingkat kepuasannya pun cenderung lebih tinggi pula. Berbagai alasannya antara lain ialah penghasilan yang dapat menjamin taraf hidup yang layak, pekerjaan yang memungkinkan mereka menunjukkan kemampuan kerjanya, status sosial yang relatif tinggi didalam dan diluar organisasi.

#### **2.1.1.8 Jenis Kelamin**

Witt dan Nye (1992) telah melakukan penelitian di Amerika Serikat terhadap karyawan universitas, pekerja riset militer, percetakan, pegawai rumah sakit dan pada bermacam – macam *Federal Aviation Administration (FAA)* dan melakukan evaluasi terhadap Brockner et al (1986) yang menemukan bahwa kepuasan dengan satu hubungan pertukaran adalah lebih kuat berhubungan pada persepsi kewajaran di antara laki – laki dan perempuan. Witt dan Nye (1992) melakukan evaluasi gender potensial diantara 12.979 personal dalam 30 sistem organisasi berbeda dalam (a) korelasi antara keadilan dan skor – skor kepuasan kerja dan (b) perbedaan grup yang distandarisasi dalam jumlah yang diterima dalam keadilan gaji dan promosi, dan tingkat – tingkat kepuasan kerja keseluruhan dan segi (facet). Hasilnya menunjukkan bahwa hubungan keadilan – kepuasan adalah tidak lebih tinggi bagi laki – laki, dan tidak terdapat perbedaan secara praktek dalam keadilan persepsi – persepsi dan kepuasan kerja antara laki – laki dan perempuan. Selanjutnya Witt dan Nye menyarankan bahwa keadilan merupakan satu komponen penting dari kepuasan kerja, dengan kata lain pegawai yang merasakan keadilan dalam gaji dan promosi akan lebih merasa puas dengan pekerjaannya dibandingkan pegawai yang merasakan kurang adil atau tidak adil.

#### **2.1.2. Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan**

Cue dan Gianakis (1997) menyatakan bahwa kinerja yang baik berasal dari adanya kepuasan kerja. Perusahaan memandang kinerja tiap karyawan secara strategis sebagai sarana untuk membantu meraih keunggulan kompetitif. Disamping kinerja yang tinggi menghasilkan keunggulan kompetitif bagi

perusahaan, tetapi juga menjadi faktor penghalang bagi pendatang baru untuk memasuki bisnis yang sama. Penilaian kinerja karyawan akan menjadi sangat penting karena perusahaan menuntut perbaikan kinerja secara keseluruhan dan berkesinambungan guna menjamin eksistensi perusahaan yang bersangkutan. Lebih lanjut Ostroff (1992) menyatakan bahwa kinerja yang rendah hanyalah satu respon yang mungkin terhadap ketidakpuasan karyawan yang merasa tidak puas juga dapat menyimpan kesedihan, tidak mencoba meningkatkan kinerja mereka. Kinerja karyawan mengacu pada prestasi karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja karyawan tinggi terutama dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

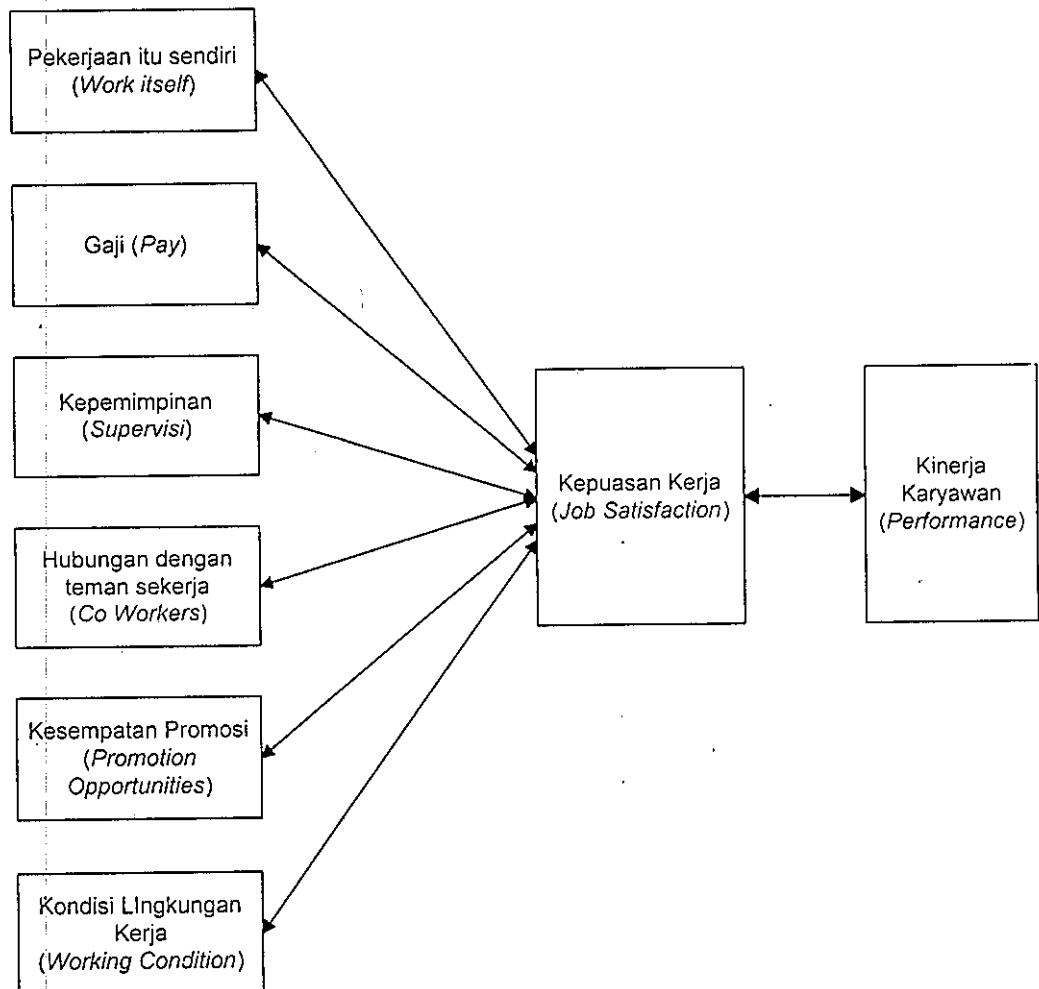
Robbins (1996) menyatakan kriteria yang paling populer yang digunakan untuk mengevaluasi atau mengukur kinerja karyawan adalah hasil tugas individual, perilaku dan ciri individu.



## 2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Hipotesis

### 2.2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis

Gambar 2.1.1  
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : Dikembangkan untuk Tesis ini

### 2.2.2 Hipotesis

Berdasarkan telaah pustaka seperti yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis yang dikembangkan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H<sub>1</sub> : ada perbedaan yang signifikan antara kepuasan kerja yang ada pada karyawan golongan supervisor dan non supervisor.
- H<sub>2</sub> : ada perbedaan yang signifikan antara kepuasan kerja yang ada pada karyawan laki – laki dan wanita.
- H<sub>3</sub> : ada hubungan positif antara pekerjaan itu sendiri dan kepuasan kerja.
- H<sub>4</sub> : ada hubungan positif antara gaji dan kepuasan kerja.
- H<sub>5</sub> : ada hubungan positif antara supervisi dan kepuasan kerja.
- H<sub>6</sub> : ada hubungan positif antara kepuasan kerja dan hubungan dengan teman sekerja.
- H<sub>7</sub> : ada hubungan positif antara kesempatan promosi dan kepuasan kerja.
- H<sub>8</sub> : ada hubungan positif antara kondisi lingkungan kerja dan kepuasan kerja.
- H<sub>9</sub> : ada hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

### 2.3 Posisi Penelitian Dibandingkan dengan Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengacu pada penelitian yang telah dilakukan oleh Judge (1993) mengenai kepuasan kerja yang menggunakan lima ukuran karakteristik penting yang berhubungan dengan kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri (*work it self*), gaji (*pay*), kesempatan promosi (*promotion opportunities*), kepemimpinan (*supervisi*), hubungan dengan teman sekerja (*co workers*). Penelitian yang hampir sama dilaksanakan oleh Ostroff (1992) tetapi pada penelitian Ostroff ini dilakukan pada tingkat organisasi mengenai hubungan antara kepuasan kerja, sikap dan kinerja pada tingkat organisasi.

Penelitian ini mengambil responden karyawan pada 3 industri jamu dan farmasi sedangkan Judge melakukan penelitian pada karyawan di lingkungan akademisi dan penelitian Ostroff dilakukan pada guru – guru di sekolah Amerika pada tingkat organisasi.

#### 2.4 Definisi – definisi Utama

1. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya dimana dalam pekerjaan tersebut seseorang dituntut untuk berinteraksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi, memenuhi standar kinerja.
2. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*) adalah pekerjaan yang diberikan kepada seorang karyawan yang menentukan sikap karyawan tentang pekerjaan yang mereka lakukan.
3. Gaji (*pay*) adalah suatu sistem ganjaran moneter yang diterima individu sebagai imbal jasa atas keterlibatannya dalam rangka pencapaian tujuan dan kinerja organisasi.
4. Kepemimpinan (*supervisi*) adalah sikap seorang atasan dalam kepemimpinan yang berorientasi hubungan atau partisipatif yang disertai tanggung jawab pemimpin kepada bawahannya.
5. Hubungan dengan teman sekerja (*co workers*) adalah kebutuhan akan interaksi sosial dengan sesama rekan kerja yang mendukung untuk menghantar kepuasan kerja yang meningkat.

6. Kesempatan promosi (*promotion opportunities*) adalah kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak dan status sosial yang ditingkatkan.
7. Kondisi lingkungan kerja (*working condition*) adalah kondisi tempat/ lokasi kerja yang aman, nyaman, bersih dan terang, peralatan yang baik yang akan menunjang kepuasan kerja yang meningkat.
8. Kinerja karyawan (*performance*) adalah penilaian kinerja karyawan secara keseluruhan dan berkesinambungan guna menjamin eksistensi perusahaan yang bersangkutan.

## 2.5 Simpulan Bab

Pada bab ini telah dikembangkan kerangka pemikiran teoritis mengenai indikator penentu kepuasan kerja yang berhubungan dengan kinerja karyawan yang menunjukkan hubungan antar konsep atau konstruk. Topik penelitian ini dikelompokkan dalam enam variabel yang meliputi : pekerjaan itu sendiri, gaji, supervisi, hubungan dengan teman sekerja, kesempatan promosi dan kondisi lingkungan kerja. dalam penelitian ini juga telah dikembangkan 9 hipotesis yang dikembangkan bersama pada sebuah model penelitian.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis dan Sumber Data**

##### **3.1.1 Data Primer**

Data primer yaitu sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Jenis data ini diperoleh langsung dari penyebaran daftar pertanyaan kepada karyawan tetap bulanan perusahaan yang terpilih untuk penelitian, dengan menggunakan kuesioner dengan sifat jawaban tertutup dengan asumsi bahwa responden memahami maksud setiap pertanyaan yang disampaikan seperti yang ditunjukkan oleh hasil pretest validitas dan reliabilitas instrumen penelitian yang digunakan. Kuesioner sebanyak 200 eksemplar disebarkan ke lokasi yang sudah ditetapkan. Dari jumlah tersebut, kuesioner yang kembali sebanyak 164 responden (respon rate 82 persen) Kuesioner terdiri dari tiga bagian :

Bagian pertama : berupa pengantar menerangkan maksud dan tujuan dilakukannya penelitian

Bagian kedua : memuat tentang data identitas responden yang akan mengisi kuesioner tersebut meliputi : jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan, status karyawan, lama pekerjaan, status perkawinan dan juga memuat tentang cara pengisian kuesioner.

Bagian ketiga : membuat butir pertanyaan yang harus dijawab lengkap dengan pilihan jawabannya. Jumlah butir pertanyaan yang meliputi unsur – unsur pekerjaan itu sendiri, gaji/ bayaran, kesempatan promosi, supervisi, teman kerja, kondisi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Kategori perusahaan yang termasuk dalam penelitian ini adalah industri jamu dan farmasi yang berlokasi di kota Semarang.

### **3.1.2 Data sekunder**

Merupakan jenis data yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti dan sumber penelitian diperoleh secara tidak langsung oleh peneliti. Data ini dapat diperoleh melalui Bagian Personalia Industri Jamu dan Farmasi PT. Sido Muncul, PT. Jamu Jago, PT. Jamu Leo Semarang, yaitu mengenai karyawan, meliputi jumlah karyawan, absensi, keterlambatan.

Data mengenai gambaran umum obyek penelitian meliputi gambaran umum industri jamu dan farmasi di Indonesia.

## **3.2 Populasi dan Sampel**

### **3.2.1 Populasi**

Populasi adalah sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai pengaruh karakteristik tertentu dalam penelitian. Dalam penelitian ini populasinya adalah karyawan tetap bulanan industri Jamu & Farmasi PT. Sido Muncul, PT. Jamu Jago, PT. Jamu Leo dengan jumlah populasi secara keseluruhan sebanyak 800.

### 3.2.2 Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi (Masri Singarimbun, 1989). Jumlah sampel minimal yang akan diambil dihitung dengan menggunakan rumus (Husein Umar, 1997)

$$n = \frac{N}{Nd^2 + 1} \dots\dots\dots(1)$$

dimana : n = besarnya sampel

N = populasi/sample frame

d = batas presisi yang diharapkan

$$\begin{aligned} n &= \frac{800}{800(0,1)^2 + 1} \\ &= 88,8 \sim 89 \end{aligned}$$

Dari perhitungan diatas, jumlah sampel minimal yang harus ada sebanyak 89 sampel. Semakin besar jumlah sampel maka semakin baik hasil penelitian yang diperoleh dan dalam penelitian ini jumlah sampel yang kembali sebanyak 164 kuesioner dari 200 kuesioner yang disebarkan pada 3 Industri Jamu dan Farmasi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Proportionate Stratified Random Sampling*, dimana populasi sebanyak 800 yang terdiri dari 560 karyawan non supervisor dan 240 karyawan supervisor sehingga proporsi untuk karyawan non supervisor sebesar 70 persen dan karyawan supervisor sebesar 30 persen.

### 3.3 Definisi Operasional Variabel

1. Pekerjaan itu sendiri adalah persepsi karyawan dari pekerjaan yang dilakukan yang sesuai dengan hati nurani karyawan itu sendiri dan bukan karena terpaksa.

Pekerjaan itu sendiri diukur dengan cara mengukur respon evaluatif karyawan mengenai tugas yang dilakukan, apakah pekerjaan yang dilakukan memberikan tantangan, menarik, tidak membosankan dan pekerjaan yang menyediakan status.

2. Bayaran atau gaji adalah persepsi karyawan terhadap gaji yang diterima, termasuk tunjangan – tunjangan dan bonus yang dapat diterimanya pada suatu periode tertentu secara teratur.

Bayaran / gaji diukur dengan cara mengukur respon evaluatif karyawan terhadap gaji, tunjangan dan bonus yang diterimanya.

3. Supervisi adalah persepsi karyawan terhadap baik atau buruknya pemberian dorongan untuk maju oleh atasan kepada bawahannya.

Supervisi diukur dengan cara mengukur respon evaluatif karyawan terhadap kemampuan atasan untuk menyediakan bantuan teknis dan dukungan perilaku.

4. Hubungan dengan teman sekerja adalah persepsi karyawan mengenai baik buruknya mutu hubungan dengan teman sekerja yaitu saling dapat membantu dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

Hubungan dengan teman sekerja diukur dengan cara mengukur respon evaluatif karyawan terhadap ada tidaknya kerja sama antar karyawan, rekan kerja yang bersahabat, nasehat, kenyamanan .



5. Kesempatan promosi adalah persepsi karyawan mengenai dapat tidaknya dinaikkan ke golongan yang lebih tinggi bagi karyawan yang sudah memenuhi syarat.

Kesempatan promosi diukur dengan cara mengukur respon evaluatif karyawan terhadap kesempatan dinaikkan ke golongan, pangkat atau jabatan yang lebih tinggi sesuai dengan peraturan perusahaan.

6. Kondisi lingkungan kerja adalah persepsi karyawan mengenai baik buruknya kondisi tempat dimana mereka bekerja.

Kondisi lingkungan kerja diukur dengan cara mengukur respon evaluatif karyawan terhadap suasana kerja, tingkat penerangan, tingkat kebersihan lokasi kerja, tingkat kebisingan, keamanan kerja, kelengkapan sarana/alat.

7. Tingkat pekerjaan adalah tingkat pekerjaan karyawan yang digolongkan menjadi dua golongan yaitu supervisor dan non supervisor.

Supervisor adalah karyawan yang di dalam melaksanakan pekerjaannya dibantu oleh satu atau beberapa karyawan lain sebagai anak buahnya.

Non supervisor adalah karyawan yang di dalam melaksanakan pekerjaannya tidak dibantu karyawan lain atau tidak memiliki anak buah.

Tingkat pekerjaan diukur dari jumlah karyawan yang termasuk dalam golongan supervisor dan non supervisor.

8. Jenis kelamin adalah golongan karyawan laki – laki dan wanita.

Jenis kelamin diukur dari jumlah golongan karyawan laki – laki dan wanita yang ada.

9. Kepuasan kerja adalah perasaan atau sikap senang atau tidak senang atas apa yang diterima dari perusahaan.

Kepuasan kerja diukur dengan cara mengukur respon evaluatif karyawan terhadap enam dimensi yang mewakili karakteristik terpenting mengenai satu pekerjaan yang mana karyawan memiliki tanggapan afektif terhadap pekerjaan itu sendiri, bayaran atau gaji, supervisi, hubungan dengan teman sekerja, kesempatan promosi, kondisi lingkungan kerja.

10. Kinerja karyawan adalah persepsi karyawan mengenai baik atau buruknya hasil kerja yang didapatkan, apakah senantiasa memenuhi target dan sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan.

Kinerja karyawan diukur dengan cara mengukur respon evaluatif karyawan terhadap standar kualitas, target kerja dan tingkat kerusakan.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Data dikumpulkan menggunakan metode angket yaitu dengan memberikan daftar pertanyaan atau kuesioner kepada para karyawan. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan angket tertutup. Pernyataan – pernyataan dalam angket tertutup dibuat dengan menggunakan data tentang persepsi karyawan tentang dimensi kepuasan kerja dalam pengukuran skala likert. Survey pengumpulan data dilakukan langsung ke lokasi penelitian sehingga komunikasi antara peneliti dan responden dapat terjalin. Hal ini hanya dapat dilakukan kepada responden yang betul – betul siap waktu dan berniat memenuhi permintaan peneliti untuk mengisi kuesioner dan sedikit wawancara yang diperlukan.

### 3.5 Uji Kualitas Data

Sebelum dilakukan penelitian, perlu dilakukan uji kualitas data yaitu uji validitas dan reliabilitas dari daftar pertanyaan yang akan digunakan dalam penelitian (Nur Indriantoro & Bambang Supomo, 1999). Uji kualitas data ini dilakukan pada sejumlah karyawan (20 orang) dari unit kerja yang bukan menjadi sasaran penelitian. Uji kualitas data dilakukan untuk mengetahui apakah pertanyaan yang disampaikan dapat mengungkap apa yang harus diteliti. Selain itu juga untuk mengetahui apakah daftar pertanyaan tersebut (sebagai alat ukur) mampu memberikan hasil yang sesuai.

#### 3.5.1 Uji Validitas

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 1999).

Dalam penelitian ini uji validitas yang dilakukan adalah uji validitas construct yang dalam bahasa statistik dikenal dengan konsistensi internal (*internal consistency*) yaitu dengan membandingkan kesesuaian tiap komponen pertanyaan dengan total skor keseluruhan test. Caranya yaitu dengan jalan mengkorelasikan antara skor pertanyaan tertentu dengan skor total skala sikap dengan rumus korelasi product moment dari Pearson sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}} \dots\dots\dots(2)$$

dimana :  $r_{xy}$  = koefisien korelasi antara butir dengan total skor

x = skor pertanyaan yang dihitung validitasnya

y = total skor untuk variabel yang terdiri dari beberapa komponen pertanyaan

N = jumlah sampel

Biasanya syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat adalah kalau  $r = 0,3$ . Jadi kalau korelasi antara butir dengan skor total kurang dari 0,3 maka butir instrumen tersebut dinyatakan tidak valid. (Sugiyono, 1999)

### 3.5.2 Uji Reliabilitas

Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono, 1999).

Salah satu metode yang dapat digunakan untuk menguji reliabilitas yaitu dengan metode *internal consistency* (dikenal juga dengan nama *single trial Administration*). (Saifuddin Azwar, 1997).

Pengujian reliabilitas instrumen dapat dilakukan dengan Formula Koefisien Alpha untuk estimasi Reliabilitas tes belah dua dirumuskan sebagai berikut :

$$r_{xx} \geq \alpha = 2 \left[ 1 - \frac{S_1^2 + S_2^2}{S_x^2} \right] \dots\dots\dots(3)$$

Dimana :

$S_1^2$  dan  $S_2^2$  = Varians skor belahan 1 dan belahan 2

$S_x^2$  = Varians skor tes

$\alpha$  = Koefisien Reliabilitas Alpha

Menurut Sekaran (1992), bila derajat  $\alpha \geq 0,6$  maka data yang diuji adalah handal (reliabel).

### 3.6 Teknik Analisis

#### 3.6.1 Mann Whitney – U Test

Jika tercapai setidaknya – tidaknya pengukuran ordinal, U – Test dapat digunakan untuk menguji apakah dua kelompok independen telah ditarik dari populasi yang sama (Siegel, 1994). Untuk melihat perbedaan antara kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan dengan golongan supervisor dan non supervisor serta kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan laki – laki dan wanita, digunakan Mann – Whitney U – Test. Adapun formula dari Mann – Whitney U - Test menurut Siegel (1994) adalah sebagai berikut

$$U = n_1 n_2 + \frac{n_2(n_2 + 1)}{2} - R_2 \dots\dots\dots(4)$$

Dimana :  $n_1$  = jumlah responden kategori 1

$n_2$  = jumlah responden kategori 2

$R_1$  = jumlah ranking yang diberikan kepada kelompok yang ukuran sampelnya  $n_1$

$R_2$  = jumlah ranking yang diberikan kepada kelompok yang ukuran sampelnya  $n_2$

Untuk dapat menentukan signifikansi suatu harga U observasi perlu dilakukan perhitungan nilai z dengan rumus sebagai berikut :

$$Z = \frac{u - \frac{n_1 n_2}{2}}{\sqrt{\frac{(n_1)(n_2)(n_1 + n_2 + 1)}{12}}}$$

Jika angka sama antara dua observasi atau lebih dalam kelompok yang sama, harga U tidak terpengaruh. Tetapi jika angka sama itu muncul antara dua observasi atau lebih menyangkut kedua kelompok, harga U terpengaruh dengan koreksi untuk angka sama ini, didapatkan z dengan rumus sebagai berikut :

$$Z = \frac{u - \frac{n_1 n_2}{2}}{\sqrt{\left( \frac{n_1 n_2}{N(N-1)} \right) \left( \frac{N^3 - N}{12} - \Sigma T \right)}}$$

Dimana :

$$N = n_1 + n_2$$

$$T = \frac{t^3 - t}{12} \text{ (dimana } t \text{ banyak observasi yang berangka sama untuk suatu rangking tertentu)}$$

$\Sigma T$  = diperoleh dengan menjumlahkan harga - harga T semua kelompok yang memiliki observasi - observasi berangka sama.

Dari perhitungan nilai Z, ditentukan nilai P dengan melihat Tabel A pada lampiran. Apabila nilai  $P \leq \alpha$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

Uji U Mann - Whitney ini digunakan untuk menguji hipotesa ke satu dan ke dua yaitu dengan adanya perbedaan yang signifikan antara kepuasan kerja yang ada pada karyawan golongan supervisor dan non supervisor dan adanya perbedaan yang signifikan dalam kepuasan kerja pada karyawan laki - laki dan wanita.

### 3.6.2 Interpretasi Skor Total

Terhadap total skor individual atas sejumlah komponen pertanyaan untuk menentukan variabel pekerjaan itu sendiri, variabel gaji, variabel kesempatan promosi, variabel supervisi, variabel hubungan dengan teman sekerja dan variabel kondisi lingkungan kerja, dirubah skornya untuk mendapatkan skor standar sehingga perbandingan angka skor jadi mempunyai arti (Saifuddin Azwar, 1999). Skor standar yang digunakan adalah skor standar yang biasa digunakan dalam model skala likert yaitu skor T dengan rumus :

$$T = 50 + 10 \left| \frac{x - \bar{x}}{S} \right| \dots\dots\dots(5)$$

Dimana :

X = skor individual yang diperoleh dari skor totalnya.

Z = skor rata – rata kelompok

S = deviasi standar skor kelompok.

### 3.6.3 Uji Kuadrat Chi (Chi Squares)

Siegel (1994) menyatakan Tes Chi – Kuadrat ( $\chi^2$ ) dapat digunakan untuk menentukan signifikansi perbedaan – perbedaan antara k kelompok independen. Untuk menerapkan tes  $\chi^2$ , pertama – tama susun frekuensi – frekuensi itu dalam suatu tabel k x r. Hipotesis nolnya adalah k sampel frekuensi atau proporsi berasal dari populasi yang sama atau populasi – populasi yang identik. Hipotesis ini bahwa k sampel tidak berbeda diantara sampel – sampel itu sendiri, dapat diuji dengan menerapkan rumus:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k \frac{(D_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \dots\dots\dots(6)$$

Dimana :

$\chi^2$  = chi- kuadrat

$O_{ij}$  = banyak kasus yang diobservasi yang dikategorikan dalam baris ke – i  
pada kolom ke – j

$E_{ij}$  = banyak kasus yang diharapkan di bawah  $H_0$  untuk dikategorikan dalam  
baris ke – i dan kolom ke – j.

$\sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k$  = penjumlahan semua sel.

Di bawah  $H_0$ , distribusi sampling  $\chi^2$  sebagai yang dihitung dari rumus di atas dapat ditunjukkan mendekati distribusi chi – kuadrat dengan db = (k – 1) (r – 1) dimana k = banyak kolom dan r = banyak baris. Dengan demikian, kemungkinan yang berkaitan dengan terjadinya harga – harga yang sebesar harga  $\chi^2$  observasi dapat diperoleh dalam Tabel C pada Lampiran. Jika suatu harga observasi  $\chi^2$  sama atau lebih besar dari yang tercantum dalam Tabel C pada Lampiran untuk suatu tingkat signifikansi tertentu, dan untuk db = (k – 1) (r – 1), maka  $H_0$  dapat ditolak pada tingkat signifikansi itu.

### 3.6.4 Koefisien Kontingensi

Jika dari hasil perhitungan kuadrat chi, menunjukkan adanya hubungan antara faktor yang satu dengan yang lainnya, selanjutnya adalah mencari derajat hubungan antara dua faktor tersebut dengan koefisien kontingensi dengan rumus sebagai berikut (Sudjana, 1997)



$$C = \sqrt{\frac{\lambda^2}{\lambda^2 + n}} \dots\dots\dots(7)$$

Dimana : c = koefisien kontingensi

$\lambda$  = kuadrat chi

n = jumlah frekuensi yang didapat dari pengamatan.

Makin besar C maka makin erat hubungan antara kedua variabel dimana nilai C berkisar antara 0 dan C maksimum. Dalam penelitian ini nilai C maksimum yang digunakan adalah 0,707 sehingga harga C antara 0 dan 0,707

Uji kuadrat chi dan koefisien kontingensi digunakan untuk menguji hipotesis 3 s/d hipotesis 8.

### 3.6.5 Koefisien Korelasi Rank Spearman

Siegel (1994) menyatakan koefisien korelasi Rank Spearman adalah ukuran asosiasi yang menuntut kedua variabel diukur sekurang – kurangnya dalam skala ordinal sehingga obyek – obyek atau individu – individu yang dipelajari dapat dirangking dalam dua rangkaian berurut.

$$\text{Rumus : } r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^N d_i^2}{N^3 - N} \dots\dots\dots(8)$$

Dimana :

$r_s$  = koefisien korelasi Rank Spearman

$d_i$  = selisih antara angka rangking antara variabel yang satu dengan variabel yang lain.

$N$  = banyaknya jumlah sample (data), yang oleh Spearman ditetapkan minimal 5 buah data.

Kadang – kadang terjadi, dua subyek atau lebih mendapatkan skor sama pada variabel sama. Jika proporsi angka sama itu besar, maka harus dipergunakan suatu faktor koreksi dalam perhitungan  $r_s$ . Akibat rangking berangka sama dalam variabel  $X$  adalah mengurangi jumlah kuadrat,  $\sum x^2$ , di bawah harga  $\frac{N^3 - N}{12}$ , yaitu

$$\sum x^2 < \frac{N^3 - N}{12}$$

Dimana terdapat rangking – rangking berangka sama dalam variabel  $X$ . Oleh sebab itu kita perlu mengoreksi jumlah kuadrat, dengan mempertimbangkan angka sama. Koreksinya adalah

$$T = \frac{t^3 - t}{12}$$

Dimana  $t$  = banyak observasi yang berangka sama pada suatu rangking tertentu. Kalau jumlah kuadrat dikoreksi sehubungan dengan angka sama, maka terjadilah :

$$\sum x^2 = \frac{N^3 - N}{12} - \sum T$$

Dimana  $\sum T$  menunjukkan jumlah berbagai harga  $T$  untuk semua kelompok yang berlain – lainan yang memiliki observasi berangka sama. Kalau terdapat jumlah besar angka sama, kita menggunakan rumus dalam perhitungan  $r_s$  :

$$r_s = \frac{\sum x^2 + \sum y^2 - \sum d^2}{2\sqrt{\sum x^2 \sum y^2}}$$

dimana  $\sum x^2 = \frac{N^3 - N}{12} - \sum T_x$

$$\sum y^2 = \frac{N^3 - N}{12} - \sum T_y$$

Apabila  $N > 10$ , signifikansi suatu  $r_s$  dapat diuji dengan rumus sebagai berikut :

$$t = r_s \sqrt{\frac{N-2}{1-r_s^2}}$$

Untuk mengetahui harga  $t$  ini signifikan atau tidak, maka perlu dibandingkan dengan Tabel  $t$  pada lampiran, untuk taraf kesalahan tertentu dengan  $dk = n - 2$ .

Apabila harga  $t$  hitung  $> t$  tabel maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

Uji koefisien korelasi Rank Spearman digunakan untuk menguji Hipotesa ke sembilan yaitu ada pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini akan digunakan perhitungan dengan menggunakan program SPSS for windows release 10.0

### 3.7 Simpulan Bab

Bab ini menjelaskan metodologi penelitian yang digunakan dalam penelitian definisi operasional variabel dan metode pengumpulan data telah diterangkan. Prosedur pengumpulan sampel digambarkan secara garis besar dan proses pengukuran telah dikembangkan.

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA**

#### **4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Deskriptif**

Penelitian yang dilakukan pada Industri Jamu dan Farmasi PT. Sido Muncul, PT. Jamu Jago, PT. Jamu Leo ini sangat menarik untuk diteliti karena industri jamu di Indonesia saat ini sedang berkembang. Untuk mengetahui lebih lanjut tentang pertumbuhan dan perkembangan jamu di Indonesia, akan dijelaskan secara lebih rinci dalam bab ini tentang gambaran umum industri jamu dan farmasi di Indonesia. selain itu sumber daya manusia yang menjadi obyek penelitian juga perlu diketahui dan dijelaskan secara lebih rinci. sehingga peneliti juga menjabarkan tentang gambaran umum responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini.

##### **4.1.1 Gambaran Umum Industri Jamu dan Farmasi di Indonesia**

Di abad Millenium ini, Jamu tidak saja diproduksi secara industri rumahan tapi dikelola secara modern dengan peralatan, manajemen modern serta modal besar. Dari data yang ada di gabungan pengusaha jamu dan obat tradisional (GP Jamu) tercatat ada 908 anggota GP Jamu, yang terdiri dari 75 industri berkategori menengah dan besar (IOT) dan 833 industri jamu berskala kecil (IKOT). Jumlah karyawan yang diserap sekitar 145.251 orang. Besaran angka itu belum termasuk karyawan dari distributor, subdistributor, grosir, penyalur produk – produk jamu (toko jamu, seduhan, penjual jamu Gendong dll) yang jumlahnya diperkirakan

sekitar 400 ribu orang. Dari keseluruhan itu, sektor jamu ini mampu memberikan sumbangan devisa bagi pemerintah sebesar Rp 1,5 triliun pertahun. (Majalah Progres, 2000).

Lima tahun terakhir ini, industri jamu Indonesia memang berkembang pesat. Data Direktorat Jenderal Pengawasan obat dan makanan Departemen Kesehatan (Ditjen POM Depkes) mencatat banyaknya industri jamu baru muncul, baik di kelas industri menengah – atas (Industri Obat Tradisional/ IOT) maupun industri kecil obat tradisional (IKOT), dimana data tentang pertumbuhan industri obat tradisional nampak seperti pada Tabel 4.1 berikut ini :

**Tabel 4. 1**

**Pertumbuhan Industri Obat Tradisional**

<b>Tahun</b>	<b>IOT</b>	<b>IKOT</b>	<b>Total</b>
1991	17	410	427
1994	33	478	512
1995	40	507	547
1996	61	517	578
1997	78	555	631
1998	79	612	691
1999	81	686	767
2000	84	712	796

Keterangan :

IOT : Industri Obat Tradisional

IKOT : Industri Kecil Obat Tradisional

Sumber : Ditjen POM Depkes dalam majalah Swa (November, 1999) & GP Jamu Indonesia

Dari Tabel 4.1 diatas, nampak bahwa pada tahun 1991, jumlah IOT hanya 17 IKOT 410. Lima tahun kemudian (1996) IOT berkembang menjadi 61 perusahaan dan IKOT menjadi 517. Pada tahun 2000, jumlah ini masing – masing menjadi 84 dan 712, dan bila dilihat dari penjualan jamu sangat bagus. Sampai saat ini perkembangan ekspor jamu semakin baik meski pada tahun 1997/ 1998

mengalami penurunan karena adanya krisis ekonomi, seperti terlihat pada Tabel 4.2 berikut ini.

**Tabel 4. 2**  
**Perkembangan Ekspor Jamu Indonesia (1994 – 2000)**

<b>Tahun</b>	<b>Volume (ton)</b>	<b>Nilai (US\$ ribu)</b>
1994	1.800	21.920
1995	2.175	29,328
1996	4.903	40.593
1997	2.666	29.055
1998	2.143	29.132
1999	2.433	32.166
2000	2.735	34.535

Sumber : Ditjen POM Depkes dalam majalah Swa (November, 1999) & GP Jamu Indonesia

Dari Tabel 4.2 diatas, dapat dilihat bahwa pada tahun 1994, ekspor Jamu Indonesia mencapai 1800 ton dengan nilai ekspor 21.920 US\$ ribu dan sampai tahun 1996, jumlah ini berkembang terus mencapai 4903 ton dengan nilai ekspor 40.593 US\$ ribu. Pada tahun 1997, dimana negara Indonesia mulai mengalami krisis moneter, ekspor jamupun mengalami penurunan sehingga hanya mencapai jumlah 2.666 ton dengan nilai ekspor 29.055 US\$ ribu, penurunan ini berlangsung sampai tahun 1998 mencapai 2143 dengan nilai ekspor 29.132 US\$ ribu dan mulai meningkat lagi pada tahun 1999 sampai dengan tahun 2000. Meski peningkatan yang ada belum mencapai jumlah seperti pada tahun 1996 sebelum terjadinya krisis moneter, namun perkembangan industri jamu ini patut dicermati, karena diperkirakan terus tumbuh seiring menguatnya kecenderungan kembali ke alam (Back to nature) beberapa tahun belakangan. Apalagi, Indonesia dikenal kaya bahan baku jamu. Dari sekitar 100 ribu jenis tanaman yang terdapat di

Nusantara, diperkirakan 40 ribu diantaranya bisa dimanfaatkan untuk pembuatan jamu dan minuman/ makanan kesehatan. Dari jumlah ini sekitar 30 ribu jenis telah diklarifikasi, 1400 telah diupayakan, dan sekitar 500 jenis diteliti secara intensif.

#### 4.1.2 Gambaran Umum Responden

Pada penelitian ini, responden digambarkan berdasarkan umur dan jenis kelamin, pendidikan, tingkat pekerjaan, masa kerja dan status perkawinan, karena faktor – faktor tersebut dipandang berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang menjadi topik penelitian ini.

Usia dan jenis kelamin merupakan faktor penting pada penelitian kepuasan kerja dan kinerja karena adanya suatu pandangan bahwa kinerja merosot dengan meningkatnya usia dan juga penelitian ini dilakukan pada industri jamu yang membutuhkan tingkat ketelitian yang tinggi dimana karyawan wanita dipandang lebih teliti daripada karyawan pria, sehingga perusahaan ini lebih banyak mempunyai karyawan wanita dibandingkan karyawan pria sebagaimana nampak dalam Tabel 4.3 berikut ini :

**Tabel 4. 3**  
**Distribusi Responden berdasarkan Usia dan Jenis Kelamin**

No	Usia (tahun)	Jenis kelamin				Jumlah	Persen (%)
		Laki – laki		Wanita			
		Jumlah	Persen (%)	Jumlah	Persen (%)		
1	20 – 24	-	0	8	4,9	8	4,9
2	25 – 29	7	4,3	17	10,4	24	14,7
3	30 – 39	18	11	43	26,2	61	37,2
4	40 – 45	22	13,4	32	19,5	54	32,9
5	50 – 59	13	7,9	4	2,4	17	10,3
		60	36,6	104	63,4	164	100

Sumber : Data primer yang diolah

Dari Tabel 4.3 di atas nampak bahwa responden yang berusia paling muda berumur 20 tahun dan paling tua berumur 59 tahun. Dan bila dilihat dari distribusi usia responden, sebanyak 132 responden atau 80,4 persen dari jumlah seluruh responden berusia  $\geq 30$  tahun dan 32 responden atau 19,6 persen dari jumlah seluruh responden berusia  $< 30$  tahun. Hal ini sesuai dengan pandangan teoritis bahwa usia responden seperti tersebut di atas memiliki kondisi fisik yang baik sehingga diharapkan kinerjanya menjadi baik pula. Selanjutnya responden yang berjenis kelamin laki – laki sebanyak 60 responden atau 36,6 persen dari jumlah seluruh responden, dan wanita sebanyak 104 responden atau 63,4 persen dari jumlah seluruh responden, sehingga dapat diketahui bahwa jumlah responden wanita lebih banyak dari responden laki – laki. Hal ini sesuai dengan tempat penelitian yaitu pada industri jamu dan farmasi dimana sebagian besar karyawannya adalah wanita.

Tingkat pendidikan menunjukkan kemampuan seseorang yang akan merujuk ke suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, karenanya tingkat pendidikan dipandang perlu untuk diketahui sehubungan dengan penelitian ini dimana hasil gambaran responden nampak sebagaimana dalam Tabel 4.4 berikut ini :



**Tabel 4. 4**

**Distribusi Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No	Tingkat pendidikan	Jumlah karyawan	Persen (%)
1	SMP	40	24,4
2	SMA	74	45,1
3	D <sub>3</sub>	16	9,8
4	S <sub>1</sub>	34	20,7
5	S <sub>2</sub>	-	0
	Jumlah	164	100

Sumber : Data primer yang diolah

Dari Tabel 4.4 di atas, dapat dilihat bahwa karyawan dengan tingkat pendidikan SMA sebanyak 74 responden atau 45,1 persen dari jumlah seluruh responden sedangkan karyawan dengan tingkat pendidikan D<sub>3</sub>/S<sub>1</sub> sebanyak 40 responden atau 30,5 persen dari jumlah seluruh responden. Dari data tersebut diketahui banyak karyawan yang berpendidikan SMA, hal ini sesuai dengan tuntutan kualitas sumber daya manusia yang diinginkan oleh perusahaan.

Bagi suatu perusahaan, diperlukan adanya suatu hirarki kepemimpinan untuk menggerakkan karyawan ke arah yang tepat, yang mana posisi – posisi tersebut akan menimbulkan tanggung jawab dan kepuasan kerja bagi karyawan itu sendiri, oleh karenanya dalam penelitian ini perlu diketahui gambaran responden menurut tingkat pekerjaannya. sebagaimana nampak dalam Tabel 4.5 berikut ini :

**Tabel 4. 5**

**Distribusi Responden berdasarkan Tingkat Pekerjaan**

No	Tingkat Pekerjaan	Jumlah karyawan	Persen (%)
1	Supervisor	52	31,7
2	Non supervisor	112	68,3
	Jumlah	164	100

Sumber : Data primer yang diolah

Dari Tabel 4.5 di atas dapat dilihat bahwa karyawan yang berstatus supervisor sebanyak 52 responden atau 31,7 persen dari jumlah seluruh responden dan yang berstatus non supervisor sebanyak 112 responden atau 68,3 persen dari jumlah seluruh responden, hal ini sesuai dengan kebiasaan yang umum dari perusahaan bahwa jumlah karyawan supervisor lebih sedikit daripada jumlah karyawan non supervisor.

Karyawan yang memiliki masa kerja yang lama dipandang lebih loyal kepada perusahaan, karena karyawan tersebut mempunyai rasa memiliki pada perusahaan, sehingga perlu diketahui masa kerja karyawan sehubungan dengan topik penelitian ini. Dimana gambaran responden nampak sebagaimana dalam Tabel 4.6 berikut ini.

**Tabel 4. 6**  
**Distribusi Responden berdasarkan Masa Kerja**

No	Masa kerja (tahun)	Jumlah karyawan	Persen (%)
1	0 – 3	22	13,4
2	4 – 6	27	22,6
3	7 – 10	36	22
4	11 – 20	35	21,3
5	> 20	34	20,7
	Jumlah	164	100

Sumber : Data primer yang diolah

Dari Tabel 4.6 di atas, dapat diketahui karyawan dengan masa kerja  $\leq 10$  tahun sebanyak 85 responden atau 58 persen dari jumlah seluruh responden, sedangkan karyawan yang masa kerjanya  $> 10$  tahun sebanyak 69 responden atau 42 persen dari jumlah seluruh responden, dimana karyawan dengan masa kerja  $> 10$  tahun ini terdiri dari karyawan golongan supervisor sebanyak 42 responden dan karyawan golongan non supervisor sebanyak 27 responden. Hal ini sesuai dengan

harapan dan keinginan perusahaan bahwa karyawan yang mempunyai masa kerja lama diprioritaskan mendapat kesempatan untuk menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi sehubungan dengan perkembangan prestasinya.

Karyawan yang sudah menikah memiliki kebutuhan hidup yang rutin dan harus dipenuhi untuk mencukupi kehidupan keluarganya, sehingga karyawan tersebut akan lebih giat bekerja untuk mendapatkan hasil yang lebih banyak, oleh karenanya perlu diketahui status perkawinan sehubungan dengan topik penelitian ini sebagaimana nampak dalam Tabel 4.7 berikut ini :

**Tabel 4. 7**  
**Distribusi Responden berdasarkan Status Perkawinan**

No	Status perkawinan	Jumlah karyawan	Persen (%)
1	Menikah	124	75,6
2	Belum/ tidak menikah	40	24,4
	Jumlah	164	100

Sumber : Data primer yang diolah

Dari Tabel 4.7, dapat diketahui karyawan yang berstatus menikah sebanyak 124 responden atau 75,6 persen dari jumlah seluruh responden, sedangkan yang berstatus belum / tidak menikah sebanyak 40 responden atau 24,4 persen dari jumlah seluruh responden, hal ini sesuai dengan tuntutan hidup yang ada, bahwa karyawan yang sudah menikah harus bekerja untuk memenuhi kebutuhan keluarganya.

## **4.2 Proses dan Hasil Analisis Data**

### **4.2.1 Hasil Perhitungan Validitas dan Reliabilitas**

Perhitungan validitas dan reliabilitas data dalam variabel penelitian ini menggunakan bantuan program SPSS for Windows Release 10.0 yang secara

lengkap dapat dilihat pada lampiran A. Sebanyak 34 pertanyaan setelah dilakukan korelasi dengan skor kelompoknya menunjukkan adanya hubungan yang signifikan dengan tingkat korelasi antara 0,658 – 0,985, ini berarti bahwa butir pertanyaan pada kuesioner dinyatakan valid. Sesuai dengan pernyataan Sugiyono (1999), bahwa syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat adalah kalau  $r = 0,3$ . Jadi kalau korelasi antara butir dengan skor total kurang dari 0,3 maka butir instrumen tersebut dinyatakan tidak valid.

Sedangkan hasil perhitungan reliabilitas nampak seperti pada Tabel 4.8 berikut ini :

**Tabel 4. 8**  
**Hasil Perhitungan Reliabilitas**

No	Variabel	Cronbach Alpha
1	Pekerjaan itu sendiri	0,8349
2	Gaji	0,8709
3	Supervisi	0,8693
4	Hubungan dengan teman sekerja	0,8455
5	Kesempatan promosi	0,8764
6	Kondisi lingkungan kerja	0,6725
7	Kepuasan kerja	0,9128
8	Kinerja karyawan	0,8842

Sumber : Data primer yang diolah

Dari Tabel 4.9 di atas nampak bahwa perhitungan cronbach  $\alpha$  antara 0,6725 sampai dengan 0,9128. Ini berarti bahwa relatif tidak berbeda apabila alat ukur ini digunakan kembali pengukuran pada subyek yang sama. Menurut Sekaran (1992) derajat  $\alpha$  antara 0,6 sampai dengan 0,9 menunjukkan tingkat reliabilitas yang baik dan dapat diterima dalam penelitian sosial. Kelayakan reliabilitas data diukur dari nilai *cronbach alpha*, menurut penelitian terdahulu (Joshi, 1997 dan Judge, 1993)

mengatakan bahwa derajat  $\alpha$  lebih besar dari 0,5 maka data yang diuji adalah handal (reliabel).

#### 4.2.2 Rata – rata Persepsi Karyawan terhadap Variabel Kepuasan Kerja, Pekerjaan Itu Sendiri, Gaji, Supervisi, Hubungan dengan Teman Sekerja, Kesempatan Promosi, Kondisi Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan

Untuk melihat tingkat rata –rata seluruh responden terhadap kedelapan variabel penelitian tersebut di atas maka dihitung rata – rata skor untuk masing – masing faktor seperti nampak pada Tabel 4.9 berikut ini :

**Tabel 4. 9**  
**Skor Rata – Rata Variabel Penelitian**

No	Variabel	Range skor	Rata – rata
1	Kepuasan kerja	6 – 30	20,68
2	Pekerjaan itu sendiri	4 – 20	14,72
3	Gaji	4 – 20	11,85
4	Supervisi	4 – 20	15,24
5	Hubungan dengan teman sekerja	4 – 20	16,01
6	Kesempatan promosi	4 – 20	12,83
7	Kondisi lingkungan kerja	4 – 20	14,43
8	Kinerja karyawan	4 – 20	16,63

Sumber : Data primer yang diolah

Dari Tabel 4.9 di atas, nampak bahwa skor rata – rata terendah ada pada variabel gaji dan skor rata – rata tertinggi pada variabel kepuasan kerja. Hal ini dapat diartikan bahwa rata – rata seluruh karyawan pada 3 industri jamu dan farmasi mempunyai tingkat kepuasan kerja yang baik meskipun ada satu variabel yang memiliki skor rata – rata terendah yaitu variabel gaji. Variabel yang memiliki skor rata – rata terendah setelah gaji yaitu variabel kesempatan promosi.

#### 4.2.3 Perbedaan Kepuasan Kerja pada Karyawan Supervisor dan Non Supervisor

Sondang (2000) menyatakan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam suatu organisasi, pada umumnya tingkat kepuasannyapun cenderung lebih tinggi pula. Oleh karena itu perbedaan kepuasan kerja pada karyawan supervisor dan non supervisor perlu diteliti dalam penelitian ini dimana hasil perhitungan secara ringkas dapat dilihat pada Tabel 4.10 berikut ini.

**Tabel 4. 10**  
**Perbedaan Kepuasan Kerja antara**  
**Karyawan supervisor dan Non Supervisor**

Kepuasan kerja	Jumlah	Z	Asymp sig
Supervisor	52	-0,297	0,767
Non	112		

Sumber : Data Primer yang diolah.

Dari Tabel 4.10 di atas, dapat diketahui bahwa dari hasil perhitungan Mann Whitney U – Test tentang perbedaan kepuasan kerja pada karyawan supervisor dan non supervisor, didapatkan nilai asymp sig sebesar 0,767.

#### 4.2.4 Perbedaan Kepuasan Kerja pada Karyawan Laki – Laki dan Wanita

Robbins (1996) menyatakan bahwa karyawan wanita mempunyai tugas yang lebih kompleks daripada karyawan laki – laki karena karyawan wanita selain bekerja, juga mempunyai tugas untuk tanggung jawab rumah tangga dan keluarganya, oleh karena itu perbedaan kepuasan kerja pada karyawan laki – laki dan wanita perlu diteliti dalam penelitian ini, dimana hasil perhitungan secara ringkas dapat dilihat pada Tabel 4.11 berikut ini :

**Tabel 4. 11**

**Perbedaan Kepuasan Kerja pada Karyawan Laki – laki dan Wanita**

<b>Kepuasan kerja</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Z</b>	<b>Asymp sig</b>
Laki – laki	58	-0,415	0,678
Wanita	106		

Sumber : Data primer yang diolah

Dari Tabel 4.12 di atas, dapat diketahui bahwa dari hasil perhitungan Mann Whitney U – test tentang perbedaan kepuasan kerja pada karyawan laki – laki dan wanita didapatkan nilai asymp sig sebesar 0,678.

**4.2.5. Hubungan antara Faktor Pekerjaan Itu Sendiri dengan Faktor Kepuasan Kerja**

Cormick dan Ilgen (1980) menyatakan bahwa pekerjaan yang diberikan kepada seseorang karyawan akan menentukan sikap karyawan tentang pekerjaan yang mereka lakukan yang pada akhirnya menentukan kepuasan kerja karyawan tersebut. Oleh karena itu hubungan antara faktor pekerjaan itu sendiri dengan faktor kepuasan kerja perlu diteliti dalam penelitian ini dimana persepsi karyawan mengenai hubungan antara faktor pekerjaan itu sendiri dengan faktor kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 4.12 berikut ini :

**Tabel 4. 12**  
**Hubungan antara Faktor Pekerjaan Itu Sendiri**  
**dengan Faktor Kepuasan Kerja**

			Kepuasan Kerja		Jumlah
			Rendah	Tinggi	
Pekerjaan itu sendiri	Membosankan	Responden	45	30	75
		Persen (%)	27,4	18,3	45,7
	Menyenangkan	Responden	22	67	89
		Persen (%)	13,4	40,9	100,0
Jumlah responden			67	97	164
Persen (%)			40,9	59,1	100,0

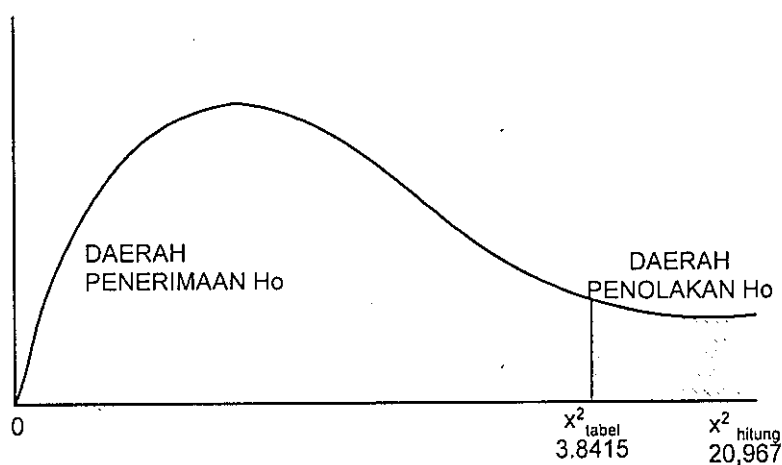
Sumber : Data primer yang diolah

Dari Tabel 4.12, dapat diketahui bahwa persepsi karyawan terhadap hubungan antara pekerjaan itu sendiri dengan kepuasan kerja dibagi dalam dua kelompok dengan cara membagi skor di bawah rata – rata dan skor di atas rata – rata. Sehingga dapat dilihat bahwa apabila persepsi karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri membosankan maka kepuasan kerja karyawan rendah, sebaliknya apabila persepsi terhadap pekerjaan itu sendiri menyenangkan maka kepuasan kerjanya tinggi. Sedangkan hasil penelitian responden mengenai persepsi karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, nampak bahwa responden yang mendapatkan skor di bawah rata – rata ada sebanyak 75 (45,7 persen) responden, sedangkan yang mempunyai skor di atas rata – rata ada sebanyak 89 (54,3 persen) responden. Ini berarti bahwa 89 (54,3 persen) responden mempunyai persepsi yang menyenangkan terhadap pekerjaan itu sendiri, dimana karyawan merasa pekerjaannya memuaskan, sesuai dengan pendidikan yang dimiliki, tidak membosankan, dan menganggap ini merupakan pekerjaan yang terhormat. Sedangkan sebaliknya 75 (45,7 persen) responden yang mempunyai persepsi membosankan dengan pekerjaannya.



Dari hasil perhitungan (Lampiran C1), kai kuadrat hasil perhitungan sebesar 20,967 dan probabilitas 0,000 dengan  $\alpha = 0,05$  dan derajat bebas sebesar ( $df = 1$ ), seperti nampak pada Gambar 4.1 berikut ini.

**Gambar 4. 1**  
**Uji  $\chi^2$  Hubungan antara Faktor Pekerjaan Itu Sendiri**  
**dengan Faktor Kepuasan Kerja**



Sumber : Data primer yang diolah

Untuk melihat keeratan hubungan kedua variabel di atas dilakukan perhitungan koefisien kontingensi dengan hasil perhitungan sebesar 0,337 dan probabilitas 0,000.

#### **4.2.6 Hubungan antar Faktor Gaji dengan Faktor Kepuasan Kerja**

Nursya'bani Purnama dan Suhartini (1997) menyatakan kepuasan kerja akan terjadi apabila kebutuhan seorang individu telah terpenuhi. Seorang karyawan yang menerima sejumlah kompensasi yang besar dan kompensasi tersebut dinilai positif maka kondisi tersebut akan meningkatkan kepuasan kerja. Oleh karena itu hubungan antara faktor gaji dengan faktor kepuasan kerja perlu diteliti dalam

penelitian ini dimana persepsi karyawan mengenai hubungan antara faktor gaji dengan faktor kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 4.13 berikut ini.

**Tabel 4. 13**  
**Hubungan antara Faktor Gaji dengan Faktor Kepuasan Kerja**

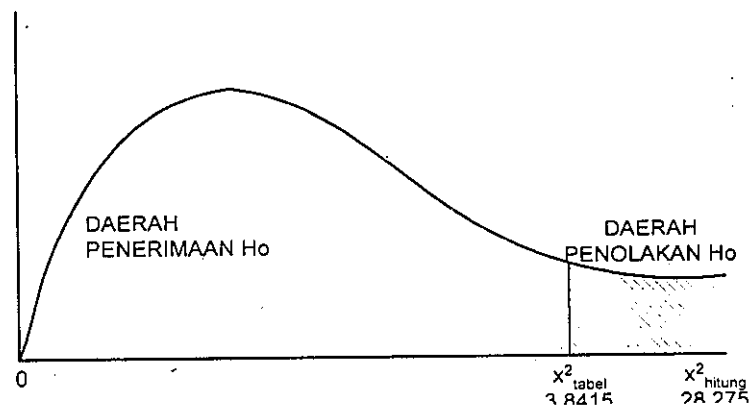
			Kepuasan Kerja		Jumlah
			Rendah	Tinggi	
Gaji	Rendah	Responden	49	30	79
		Persen (%)	29,9	18,3	48,2
	Tinggi	Responden	18	67	85
		Persen (%)	11,0	40,9	51,8
Jumlah responden			67	97	164
Persen (%)			40,9	59,1	100,0

Sumber : Data primer yang diolah

Dari Tabel 4.13, dapat diketahui bahwa persepsi karyawan terhadap hubungan antara gaji dengan kepuasan kerja dibagi dalam dua kelompok dengan cara membagi skor di atas rata – rata dan skor di bawah rata – rata, sehingga dapat dilihat bahwa apabila persepsi karyawan terhadap gaji rendah maka kepuasan kerjanya rendah, sebaliknya apabila persepsi terhadap gaji tinggi, maka kepuasan kerjanya tinggi. Sedangkan hasil penelitian responden mengenai persepsi karyawan terhadap gaji, nampak bahwa responden yang memiliki skor di bawah rata – rata ada sebanyak 79 (48,2 persen) responden, sedangkan yang mempunyai skor di atas rata – rata ada sebanyak 85 (51,8 persen) responden. Ini berarti persepsi karyawan terhadap gaji yang telah diterima adalah tinggi, sebanyak 85 (51,8) responden mempunyai persepsi bahwa : gaji yang diterima telah mencukupi kebutuhan sehari – hari, gaji yang diterima sesuai dengan apa yang diharapkan sedangkan sebanyak 79 (48,2 persen) responden mempunyai persepsi bahwa gaji yang diterima rendah.

Dari hasil perhitungan (Lampiran C2), Kai kuadrat hasil perhitungan sebesar 28,275 dan probabilitas 0,000 dengan  $\alpha = 0,05$  dan derajat sebesar ( $df = 1$ ). Seperti nampak pada Gambar 4.2 berikut ini :

**Gambar 4. 2**  
**Uji  $\chi^2$  Hubungan antara Faktor Upah/ Gaji**  
**dengan Faktor Kepuasan Kerja**



Sumber : Data primer yang diolah

Untuk melihat keeratan hubungan kedua faktor di atas dilakukan perhitungan koefisien dengan hasil perhitungan sebesar 0,383 dan probabilitas 0,000.

#### 4.2.7 Hubungan antara Faktor Atasan (Supervisi) dengan Faktor Kepuasan Kerja

Page dan Wiseman (1993) menyatakan bahwa komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, interaksi dengan atasan dan partisipasi yang melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu hubungan antara faktor atasan (supervisi) dengan faktor kepuasan kerja karyawan perlu diteliti dalam penelitian ini dimana persepsi mengenai

hubungan antara faktor atasan (supervisi) dengan faktor kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 4.14 berikut ini :

**Tabel 4. 14**  
**Hubungan antara Faktor Supervisi dengan Faktor Kepuasan Kerja**

			Kepuasan Kerja		Jumlah
			Rendah	Tinggi	
Supervisi	Buruk	Responden	43	25	68
		Persen (%)	26,2	15,2	41,5
	Baik	Responden	24	72	96
		Persen (%)	14,6	43,9	58,5
Jumlah responden			67,0	97,0	164,0
Persen (%)			40,9	59,1	100,0

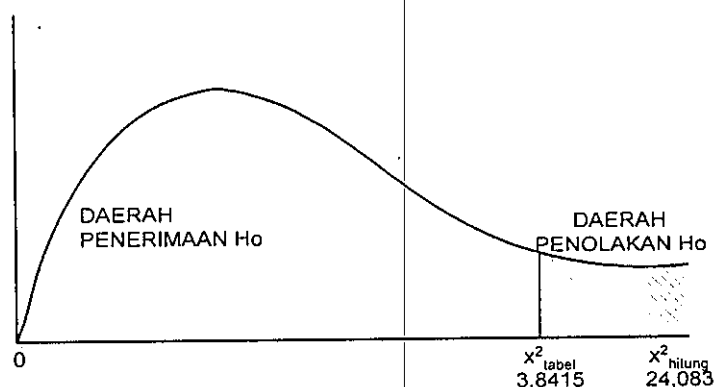
Sumber : Data primer yang diolah

Dari Tabel 4.14, dapat diketahui bahwa persepsi karyawan terhadap hubungan antara supervisi dengan kepuasan kerja dibagi dalam dua kelompok dengan cara membagi skor di atas rata - rata dan skor di bawah rata – rata. Sehingga dapat dilihat apabila persepsi karyawan terhadap supervisi buruk maka kepuasan kerja karyawannya rendah, sebaliknya apabila persepsi terhadap supervisi baik maka kepuasan kerjanya tinggi. Sedangkan hasil penelitian responden mengenai persepsi karyawan terhadap supervisi nampak bahwa responden yang memiliki skor di bawah rata – rata ada sebanyak 68 (41,5 persen) responden, sedangkan yang mempunyai pendapat sebaliknya ada sebanyak 96 (58,6 persen) responden yang memiliki skor di atas rata – rata. Ini berarti persepsi karyawan terhadap atasan adalah baik, dimana sebanyak 96 (58,5 persen) responden mempunyai persepsi bahwa : atasan cukup bijaksana dalam bertindak. mau tahu kesulitan karyawan, mempunyai kemampuan menguasai pekerjaannya

dengan baik, teliti dan jarang melakukan kesalahan. Sedangkan sebanyak 68 (41,6 persen) responden mempunyai persepsi tidak baik/ buruk terhadap atasan.

Dari hasil perhitungan (Lampiran C4), Kai kuadrat hasil perhitungan sebesar 24,083 dan probabilitas 0,000 dengan  $\alpha = 0,05$  dan derajat sebesar ( $df = 1$ ). Seperti nampak pada Gambar 4.3 berikut ini :

**Gambar 4. 3**  
**Uji  $\chi^2$  Hubungan antara Faktor Atasan (Supervisi)**  
**dengan Faktor Kepuasan Kerja**



Sumber : Data primer yang diolah

Untuk melihat keeratan hubungan kedua faktor di atas dilakukan perhitungan koefisien dengan hasil perhitungan sebesar 0,358 dan probabilitas 0,000.

#### **4.2.8 Hubungan Antara Faktor Hubungan dengan Teman Sekerja dengan Faktor Kepuasan Kerja**

Robbins (1996) menyatakan bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial dimana rekan kerja yang ramah dan bersahabat menyebabkan kepuasan kerja yang meningkat. Oleh karena itu hubungan antara faktor hubungan dengan teman sekerja dengan faktor kepuasan kerja perlu diteliti dalam penelitian ini dimana persepsi karyawan mengenai hubungan antara faktor

hubungan dengan teman sekerja dengan faktor kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 4.15 berikut ini :

**Tabel 4. 15**  
**Hubungan antara Faktor Hubungan dengan Teman Sekerja dengan Faktor Kepuasan Kerja**

			Kepuasan Kerja		Jumlah
			Rendah	Tinggi	
Hubungan dengan teman sekerja	Buruk	Responden	52	51	103
		Persen (%)	31,1	31,7	62,8
	Baik	Responden	16	45	61
		Persen (%)	9,8	27,4	37,2
Jumlah responden			67	97	164
Persen (%)			40,9	59,1	100,0

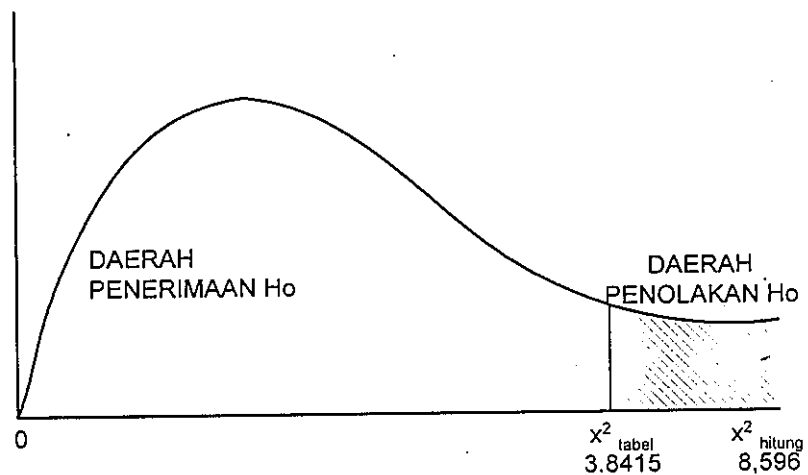
Sumber : Data primer yang diolah

Dari Tabel 4.15, dapat diketahui bahwa persepsi karyawan terhadap hubungan antara hubungan dengan teman sekerja dengan kepuasan kerja dibagi dalam dua kelompok dengan cara membagi skor di bawah rata – rata dan skor di atas rata – rata sehingga dapat dilihat bahwa apabila persepsi karyawan terhadap hubungan dengan teman sekerja buruk, maka kepuasan kerjanya rendah, sebaliknya apabila persepsi karyawan terhadap hubungan dengan teman sekerja baik maka kepuasan kerjanya tinggi. Sedangkan hasil penelitian responden mengenai persepsi karyawan terhadap hubungan dengan teman sekerja nampak bahwa responden yang memiliki skor di bawah rata – rata ada sebanyak 103 (62,8 persen) responden, sedangkan yang mempunyai pendapat sebaliknya ada sebanyak 61 (37.2 persen) responden. Ini berarti bahwa 103 (62,8 persen) responden mempunyai persepsi yang tidak baik/ buruk terhadap hubungan dengan teman sekerja, dimana karyawan mempunyai persepsi terhadap teman kerjanya yaitu : tidak memberikan bantuan, tidak menambah semangat, tidak trampil dalam

bekerja, tidak bersahabat begitu pula sebaliknya ada 61 (37,2 persen) responden yang mempunyai persepsi baik terhadap hubungan dengan teman sekerja.

Dari hasil perhitungan (Lampiran C5), Kai kuadrat hasil perhitungan sebesar 8,596 dan probabilitas 0,003 dengan  $\alpha = 0,05$  dan derajat sebesar ( $df = 1$ ), seperti nampak pada Gambar 4.4 berikut ini.

**Gambar 4. 4**  
**Uji  $\chi^2$  Hubungan antara Faktor Hubungan dengan**  
**Teman Sekerja dengan Faktor Kepuasan Kerja**



Sumber : Data primer yang diolah

Untuk melihat keeratan hubungan kedua faktor di atas dilakukan perhitungan koefisien kontingensi dengan hasil perhitungan sebesar 0,223 dan probabilitas 0,003.

#### 4.2.9 Hubungan antara Faktor Kesempatan Promosi dengan Faktor Kepuasan Kerja

Robbins (1996) menyatakan promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak dan status sosial yang ditingkatkan. Individu – individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dengan cara yang adil, kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka. Oleh karena itu hubungan antara faktor kesempatan promosi dengan faktor kepuasan kerja perlu diteliti dalam penelitian ini dimana persepsi hubungan antara faktor kesempatan promosi dengan faktor kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 4.16 berikut ini.

**Tabel 4. 16**  
**Hubungan antara Faktor Kesempatan Promosi**  
**dengan Faktor Kepuasan kerja**

			Kepuasan Kerja		Jumlah
			Rendah	Tinggi	
Kesempatan promosi	Tidak ada	Responden	48	18	66
		Persen (%)	29,3	11,0	40,2
	Ada	Responden	19	79	98
		Persen (%)	11,6	48,2	59,8
Jumlah responden			67	97	164
Persen (%)			40,9	59,1	100,0

Sumber : Data primer yang diolah

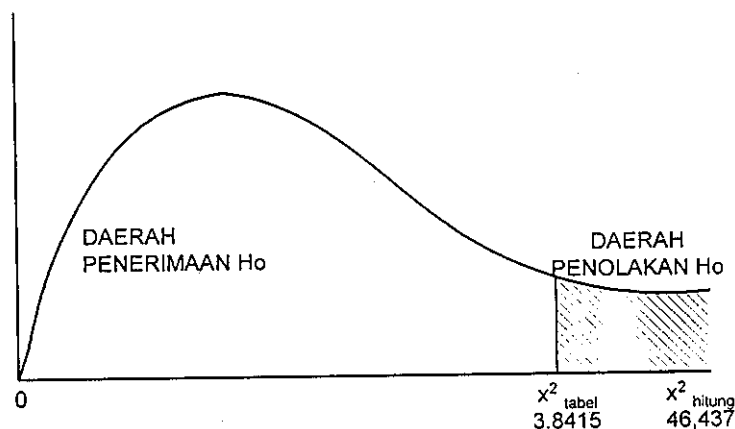
Dari Tabel 4.16 dapat diketahui bahwa persepsi karyawan terhadap hubungan antara kesempatan promosi dengan kepuasan kerja dibagi dalam dua kelompok dengan cara membagi skor di bawah rata – rata dan skor di atas rata – rata, sehingga dapat dilihat bahwa apabila persepsi karyawan terhadap kesempatan promosi tidak ada maka kepuasan kerjanya rendah, sebaliknya apabila persepsi terhadap kesempatan promosi ada maka kepuasan kerjanya



tinggi. Sedangkan hasil penelitian responden mengenai persepsi karyawan terhadap kesempatan promosi nampak bahwa responden yang memiliki skor di bawah rata – rata ada sebanyak 66 (40,2 persen) responden, sedangkan yang mempunyai pendapat sebaliknya ada sebanyak 98 (59,8 persen) responden. Ini berarti bahwa 98 (59,8 persen) responden mempunyai persepsi yang baik terhadap kesempatan promosi, karyawan merasa ada kesempatan untuk kemajuan karyawan yang bisa menunjukkan prestasi kerja, ada kesempatan untuk kenaikan jabatan dan ada kebijakan promosi yang adil, sedangkan sebaliknya ada 66 (40,2 persen) responden yang mempunyai persepsi buruk dengan kesempatan promosi.

Dari hasil perhitungan (Lampiran C3), Kai kuadrat hasil perhitungan sebesar 46,437 dan probabilitas 0,000 dengan  $\alpha = 0,05$  dan derajat sebesar ( $df = 1$ ), sebagaimana nampak pada Gambar 4.5 berikut ini.

**Gambar 4. 5**  
**Uji  $\chi^2$  Hubungan antara Faktor Kesempatan Promosi**  
**dengan Faktor Kepuasan Kerja**



Sumber : Data primer yang diolah

Untuk melihat keeratan hubungan kedua faktor di atas dilakukan perhitungan koefisien dengan hasil perhitungan sebesar 0,470 dan probabilitas 0,000.

#### 4.2.10 Hubungan antara Faktor Kondisi Lingkungan Kerja dengan Faktor Kepuasan Kerja

Lingkungan kerja yang baik dalam arti sempit tempat/ lokasi kerja yang nyaman, bersih dan terang, peralatan yang baik, teman sejawat yang akrab, pimpinan yang pengertian akan memberikan kepuasan karyawan. Oleh karena itu hubungan antara faktor kondisi lingkungan kerja dengan faktor kepuasan kerja perlu diteliti dalam penelitian ini dimana persepsi karyawan mengenai hubungan antara faktor kondisi lingkungan kerja dengan faktor kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 4.17 berikut ini.

**Tabel 4. 17**  
**Hubungan antara Faktor Kondisi Lingkungan Kerja dengan**  
**Faktor Kepuasan Kerja**

			Kepuasan Kerja		Jumlah
			Rendah	Tinggi	
Kondisi lingkungan kerja	Buruk	Responden	47	31	78
		Persen (%)	28,7	18,9	47,6
	Baik	Responden	20	66	86
		Persen (%)	12,2	40,2	52,4
Jumlah responden			67	97	164
Persen (%)			40,9	59,1	100,0

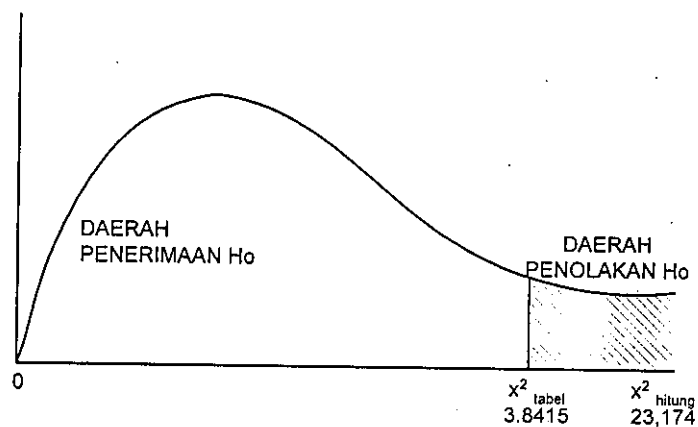
Sumber : Data primer yang diolah

Dari Tabel 4.17, dapat diketahui bahwa persepsi karyawan terhadap hubungan antara kondisi lingkungan kerja dengan kepuasan kerja dibagi dalam dua kelompok dengan cara membagi skor di bawah rata – rata dan skor di atas rata – rata, sehingga dapat dilihat bahwa apabila persepsi karyawan terhadap

kondisi lingkungan kerja buruk, maka kepuasan kerjanya rendah, sebaliknya apabila persepsi terhadap kondisi lingkungan kerja baik, maka kepuasan kerjanya tinggi. sedangkan hasil penelitian responden mengenai persepsi karyawan terhadap kondisi lingkungan kerja, nampak bahwa responden yang memiliki skor di bawah rata – rata ada sebanyak 78 (47,6 persen) responden, sedangkan yang mempunyai pendapat sebaliknya ada sebanyak 86 (52,46 persen) responden. Ini berarti bahwa 86 (52,4 persen) responden mempunyai persepsi yang baik terhadap kondisi lingkungan kerja di mana karyawan merasa tempat kerjanya bersih, cukup penerangan lampunya, peralatan dalam bekerja memadai, dan lingkungan tempat kerja nyaman. Sedangkan sebaliknya ada 78 (47,6 persen) responden yang mempunyai persepsi buruk dengan kondisi lingkungan kerja.

Dari hasil perhitungan (Lampiran C6), Kai kuadrat hasil perhitungan sebesar 23,174 dan probabilitas 0,000 dengan  $\alpha = 0,05$  dan derajat sebesar ( $df = 1$ ), sebagaimana nampak pada Gambar 4.6 berikut ini

**Gambar 4. 6 Uji  $\chi^2$**   
**Hubungan antara Faktor Kondisi Lingkungan Kerja**  
**dengan Faktor Kepuasan Kerja**



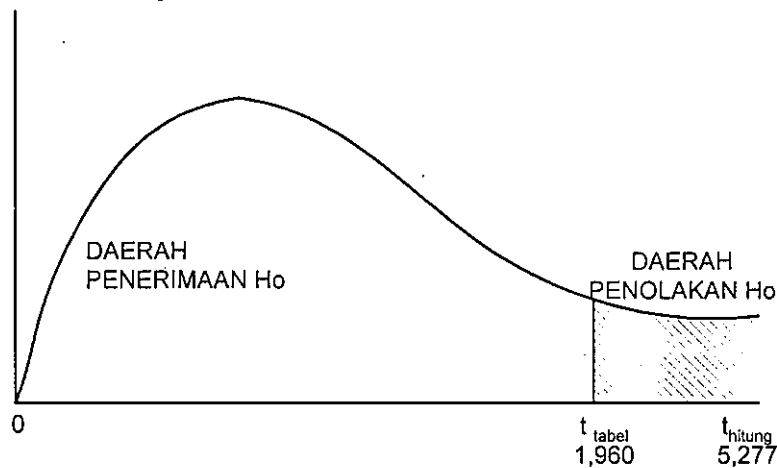
Sumber : Data primer yang diolah

Untuk melihat keeratan hubungan kedua faktor di atas dilakukan perhitungan koefisien dengan hasil perhitungan sebesar 0,352 dan probabilitas 0,000.

#### **4.2.11 Hubungan antara Faktor Kepuasan Kerja dengan Faktor Kinerja Karyawan**

Cue dan Gianakis (1997) menyatakan bahwa kinerja yang baik berasal dari adanya kepuasan kerja. perusahaan memandang kinerja tiap karyawan secara strategis sebagai sarana untuk membantu meraih keunggulan kompetitif. Oleh karena itu pengaruh antara faktor kepuasan kerja terhadap faktor kinerja karyawan perlu diteliti dalam penelitian ini dimana dari hasil perhitungan (Lampiran D), Rank Spearman hasil perhitungan sebesar 0,383, probabilitas 0,000 dan tingkat signifikansi  $\alpha = 0,05$ . Namun karena dalam penelitian ini responden yang ada berjumlah 164 dan sesuai dengan pernyataan Siegel (1994), Bila  $N \geq 10$  maka  $r_s$  hitung harus diubah ke dalam  $t$  hitung dengan rumus yang ada, sehingga didapatkan  $t$  hitung sebesar 5,277, sebagaimana nampak pada Gambar 4.7 berikut ini.

**Gambar 4. 7**  
**Hubungan antara Faktor Kepuasan Kerja**  
**dengan Faktor Kinerja Karyawan**



Sumber : Data primer yang diolah

### 4.3 Pengujian Hipotesis atau Pertanyaan Penelitian

Setelah dilakukan perhitungan dan atau analisis data penelitian, langkah selanjutnya adalah menguji hipotesis atau menjawab pertanyaan penelitian yang diajukan.

Hipotesis pertama menyatakan bahwa ada perbedaan kepuasan kerja antara karyawan supervisor dan non supervisor. Dari Tabel 4.10 dapat diketahui bahwa nilai asymp sig = 0,767, nilai ini di atas taraf signifikansi 0,05 yang ditetapkan oleh peneliti. Sesuai dengan pernyataan Siegel (1994), bila  $\text{asymp sig} \geq \alpha$  (0,05) maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Berarti tidak terdapat perbedaan yang signifikan pada kepuasan kerja antara karyawan supervisor dan non supervisor. Hal ini disebabkan karena dalam penelitian ini baik karyawan supervisor maupun non supervisor adalah sama – sama karyawan tetap bulanan sehingga aturan dan kebijakan – kebijakan perusahaan yang diberikan juga sama. Selain itu karyawan

yang mempunyai tingkat pekerjaan sebagai karyawan supervisor adalah karyawan yang masa kerjanya rata – rata  $> 10$  tahun seperti dapat dilihat pada uraian sebelumnya, sehingga hal ini bisa dipahami oleh karyawan lain bahwa untuk mencapai tingkat pekerjaan yang lebih tinggi didasarkan pada masa kerja dan kemampuan karyawan. Hal lain yang menyebabkan tidak adanya perbedaan kepuasan kerja antara karyawan supervisor dan non supervisor adalah adanya perlakuan yang sama dari pihak atasan terhadap para karyawannya sehingga hal tersebut memberikan kepuasan kerja bagi karyawan.

Hipotesis kedua menyatakan bahwa ada perbedaan kepuasan kerja antara karyawan laki – laki dan wanita. Dari Tabel 4.11 dapat diketahui bahwa nilai asymp sig = 0,678, nilai ini di atas taraf signifikansi 0,05 yang ditetapkan oleh peneliti. Sesuai dengan pernyataan Siegel (1994), bila asymp sig  $\geq \alpha$  (0,05) maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Berarti tidak terdapat perbedaan yang signifikan pada kepuasan kerja antara karyawan laki – laki dan wanita. Hal ini disebabkan telah berubah karakteristik pekerja jaman sekarang. Dalam hal ini terutama pada 3 industri jamu dan farmasi ini dapat dilihat dari banyak tenaga kerja wanita, yang memasuki dunia kerja. Jadi ada kecenderungan karyawan pria dan wanita mendapat kesempatan kerja dan mempunyai kesempatan menduduki jabatan dalam pekerjaan, yang seimbang. Selain itu ada perlakuan yang relatif sama terhadap karyawan dan pria dan wanita atau dengan kata lain perlakuan diskriminatif terhadap wanita yang cenderung berkurang.

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa ada hubungan positif antara pekerjaan itu sendiri dengan kepuasan kerja. Dari hasil Gambar 4.1 di atas diketahui bahwa  $\chi^2_{hitung} (20,967) > \chi^2_{tabel} (3,8415)$ , sesuai dengan pernyataan Siegel apabila  $\chi^2_{hitung} \geq \chi^2_{tabel}$  maka hipotesis tersebut diterima, atau dengan kata lain ada hubungan positif antara pekerjaan itu sendiri dengan kepuasan kerja karyawan. Tingkat keeratan hubungan dapat dilihat dari hasil perhitungan koefisien kontingensi sebesar 0,337 dan nilai C maksimum 0,707, maka dapat diartikan bahwa pekerjaan itu sendiri mempunyai hubungan yang cukup erat dengan kepuasan kerja atau dengan kata lain pekerjaan itu sendiri mempunyai pengaruh yang cukup kuat pada tingkat kepuasan kerja karyawan.

Hipotesis keempat menyatakan bahwa ada hubungan positif antara gaji dengan kepuasan kerja. Dari hasil Gambar 4.2 di atas dapat diketahui bahwa  $\chi^2_{hitung} (28,275) > \chi^2_{tabel} (3,8415)$ , sesuai dengan pernyataan Siegel (1994), apabila  $\chi^2_{hitung} \geq \chi^2_{tabel}$ , maka hipotesis tersebut diterima, atau dengan kata lain ada hubungan positif antara gaji dengan kepuasan kerja karyawan. Tingkat keeratan hubungan dapat dilihat dari hasil perhitungan koefisien kontingensi sebesar 0,383 dan nilai C maksimum 0,707 maka dapat diartikan bahwa gaji/ upah mempunyai hubungan yang cukup erat dengan kepuasan kerja atau dengan kata lain faktor gaji mempunyai pengaruh yang cukup kuat pada tingkat kepuasan kerja karyawan.

Hipotesis kelima menyatakan bahwa ada hubungan positif antara supervisi dengan kepuasan kerja. Dari hasil Gambar 4.3 di atas dapat diketahui bahwa  $\chi^2_{hitung} (24,083) > \chi^2_{tabel} (3,8415)$ , sesuai dengan pernyataan Siegel (1994), apabila  $\chi^2_{hitung} \geq \chi^2_{tabel}$  maka hipotesis tersebut diterima, atau dengan kata lain ada

hubungan positif antara atasan (supervisi) dengan kepuasan kerja karyawan. Tingkat keeratan hubungan dapat dilihat dari hasil perhitungan koefisien kontingensi sebesar 0,358 dan nilai C maksimum 0,707, maka dapat diartikan bahwa atasan (supervisi) mempunyai hubungan yang cukup erat dengan kepuasan kerja atau dengan kata lain atasan (supervisi) mempunyai pengaruh yang cukup kuat pada tingkat kepuasan kerja karyawan.

Hipotesis keenam menyatakan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja dengan hubungan dengan teman sekerja. Dari hasil Gambar 4.4 di atas dapat diketahui bahwa  $\chi^2_{hitung} (8,596) > \chi^2_{tabel} (3,8415)$ , sesuai dengan pernyataan Siegel (1994), apabila  $\chi^2_{hitung} \geq \chi^2_{tabel}$  maka hipotesis tersebut diterima, atau dengan kata lain ada hubungan positif antara kepuasan kerja dengan hubungan teman sekerja. Tingkat keeratan hubungan dapat dilihat dari hasil perhitungan koefisien kontingensi sebesar 0,223 dan nilai C maksimum 0,707, maka dapat diartikan bahwa hubungan dengan teman sekerja mempunyai hubungan yang kurang erat dengan kepuasan kerja atau dengan kata lain hubungan dengan teman sekerja mempunyai pengaruh yang kurang kuat pada tingkat kepuasan kerja karyawan.

Hipotesis ketujuh menyatakan bahwa ada hubungan positif antara kesempatan promosi dengan kepuasan kerja. Dari hasil Gambar 4.5 di atas dapat diketahui bahwa  $\chi^2_{hitung} (46,437) > \chi^2_{tabel} (3,8415)$ , sesuai dengan pernyataan Siegel (1994), apabila  $\chi^2_{hitung} \geq \chi^2_{tabel}$  maka hipotesis tersebut diterima, atau dengan kata lain ada hubungan positif antara kesempatan promosi dengan kepuasan kerja karyawan. Tingkat keeratan hubungan dapat dilihat dari hasil perhitungan koefisien kontingensi sebesar 0,470 dan nilai C maksimum 0,707,



maka dapat diartikan bahwa kesempatan promosi mempunyai pengaruh yang kuat pada tingkat kepuasan kerja karyawan.

Hipotesis kedelapan menyatakan bahwa ada hubungan positif antara kondisi lingkungan kerja dengan kepuasan kerja. Dari hasil Gambar 4.6 di atas dapat diketahui bahwa  $\chi^2_{hitung} (10,787) > \chi^2_{tabel} (3,8415)$ , sesuai dengan pernyataan Siegel (1994), apabila  $\chi^2_{hitung} \geq \chi^2_{tabel}$  maka hipotesis tersebut diterima, atau dengan kata lain ada hubungan positif antara kondisi lingkungan dengan kepuasan kerja karyawan. Tingkat keeratan hubungan dapat dilihat dari hasil perhitungan koefisien kontingensi sebesar 0,352 dan nilai C maksimum 0,707, maka dapat diartikan bahwa kondisi tempat kerja mempunyai hubungan yang cukup erat dengan kepuasan kerja atau dengan kata lain hubungan dengan teman sekerja mempunyai pengaruh yang cukup kuat pada tingkat kepuasan kerja karyawan.

Hipotesis kesembilan menyatakan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dari hasil Gambar 4.7 di atas dapat diketahui bahwa  $t_{hitung} (5,277) > t_{tabel} (1,960)$ , sesuai pernyataan Siegel (1994), apabila  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$  maka hipotesis diterima. Jadi ada hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hal ini disebabkan oleh karena karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan itu sendiri, gaji, supervisi, hubungan dengan teman sekerja, kesempatan promosi dan kondisi lingkungan kerja mempunyai hasil kerja yang senantiasa memenuhi target sesuai dengan standar kualitas. Sedangkan karyawan yang kepuasan kerjanya rendah, hasil kerjanya mempunyai tingkat kerusakan yang tinggi dan tidak memenuhi target.

Hasil penelitian ini sama dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Cue dan Gianakis (1997) yang membuktikan adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan, selain itu juga membuktikan adanya hubungan positif antara pekerjaan itu sendiri, gaji, supervisi, hubungan dengan teman sekerja, kesempatan promosi, kondisi lingkungan kerja dengan kepuasan kerja sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Judge (1993). Sedangkan teori yang dikemukakan oleh Robbins (1996) menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor kondisi kerja, rekan sekerja, imbalan yang pantas mengenai betapa baik mereka mengerjakan pekerjaannya sehingga akan mengalami kesenangan dan kepuasan. Kepuasan kerja dikaitkan dengan teori motivasi Herzberg, faktor pemeliharaan (*maintenance factor*) meliputi faktor gaji, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, adalah merupakan faktor penyebab ketidakpuasan bila faktor tersebut tidak ada, tetapi sebaliknya akan memberikan motivasi yang kuat jika faktor itu ada.

Data yang diperoleh dalam penelitian ini, didapatkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel yang memiliki skor rata – rata tertinggi sehingga dapat dikatakan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan pada 3 industri jamu dan farmasi ini, baik. Karena itu manajemen pada 3 industri jamu dan farmasi ini harus mempertahankan tingkat kepuasan kerja karyawan yang sudah baik karena kepuasan kerja karyawan mempunyai peranan penting untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Gaji merupakan variabel yang memiliki skor terendah. Hal ini sangat penting untuk dianalisis karena gaji mempunyai hubungan yang cukup erat dengan

kepuasan kerja karyawan. Terjadinya ketidakpuasan karyawan yang didasarkan pada gaji disebabkan oleh :

1. Karyawan pada 3 industri jamu dan farmasi ini merasa bahwa hasil kerja mereka dibayar kurang oleh perusahaan sehingga tidak mencukupi kebutuhan hidup mereka sehari – hari.
2. Gaji yang diterima oleh karyawan dirasakan tidak sebanding dengan sumbangsih karyawan terhadap perusahaan.

Oleh karena itu manajemen pada 3 industri jamu dan farmasi ini harus memperhatikan variabel gaji yang merupakan bentuk imbalan yang sangat penting bagi kepuasan kerja karyawan, dengan mengembangkan skema – skema penilaian kinerja yang baku serta diterapkan dengan konsekuensi agar diperoleh hasil penilaian yang obyektif. Kriteria dan cara penilaian ini disosialisasikan kepada karyawan sebelum diterapkan, untuk kemudian penilaian kinerja ini secara jelas terkait dengan kompensasi.

Variabel kesempatan promosi merupakan variabel yang memiliki skor rata – rata terendah setelah gaji. Hal ini sangat penting dianalisis karena kesempatan promosi mempunyai hubungan yang erat dengan kepuasan kerja karyawan. Terjadinya ketidakpuasan karyawan yang didasarkan pada kesempatan promosi disebabkan oleh :

1. Karyawan pada 3 industri jamu dan farmasi ini merasa bahwa perusahaan belum memberikan kesempatan bagi kemajuan karyawan secara merata.
2. Kebijakan perusahaan dalam kenaikan pangkat bagi seorang karyawan masih dirasakan tidak adil dan tidak berdasarkan prestasi.

Oleh karena itu manajemen pada 3 industri jamu dan farmasi ini harus memperhatikan faktor kesempatan promosi dengan memberikan kesempatan untuk maju bagi karyawan secara merata dan berdasarkan pengembangan prestasi bagi masing – masing karyawan. Kesempatan promosi yang diberikan dapat berupa memberikan kesempatan kepada karyawan yang bermaksud studi lanjut pada jenjang yang lebih tinggi dengan memberikan bantuan biaya atau membiayai studi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan sesuai dengan posisi / penugasan karyawan tersebut. Selain itu juga perlu ditinjau program pengembangan sumber daya manusia seperti pengikutsertaan pelatihan atau pendidikan dengan pengalokasian dana yang diperlukan dalam rancangan anggaran tahunan perusahaan dan kriteria siapa yang mendapatkan bantuan biaya dari perusahaan.

#### **4.4 Simpulan Bab**

Pada bab ini, telah dilakukan pengujian atas 9 hipotesis yang diajukan dalam Bab II dan hasilnya menunjukkan bahwa analisis statistik atas perbedaan kepuasan kerja pada karyawan supervisor dan non supervisor dan perbedaan kepuasan kerja pada karyawan laki – laki dan wanita yang telah diuji dengan uji analisis Mann Whitney U – Test tidak terbukti.

Analisis statistik untuk keenam variabel (pekerjaan itu sendiri, gaji, supervisi, hubungan dengan teman sekerja, kesempatan promosi dan kondisi lingkungan kerja) yang digunakan untuk menjelaskan hubungan dengan kepuasan kerja dapat dijustifikasi melalui uji chi kuadrat. Analisis statistik atas variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan telah diuji dengan uji analisis koefisien

korelasi Rank Spearman dan hasilnya menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berhubungan dengan kinerja karyawan. Bagaimana kesimpulan dan implikasi teoritis dan manajerial atas diterimanya secara statistik hipotesis ini akan digambarkan dalam Bab V.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

Berdasarkan perumusan dan pengujian hipotesis yang diuraikan pada bab – bab sebelumnya, selanjutnya pada Bab V ini disimpulkan hasil penelitian yang telah dilakukan, termasuk implikasi teoritis dan implikasi manajerial.

#### **5.1 Simpulan Mengenai Hipotesis atau Pertanyaan Penelitian**

Hipotesis yang dirumuskan pada Bab III dan diuji pada Bab IV, menghasilkan kesimpulan sebagai berikut :

##### **5.1.1 Simpulan Mengenai Hipotesis 1**

Hasil uji hipotesis dengan menggunakan Mann Whitney U – Test, didapatkan bahwa tidak ada perbedaan kepuasan kerja antara karyawan supervisor dan non supervisor. Temuan ini tidak sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Robie, et al (1998) yang menyatakan bahwa posisi pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih kompleks dan memiliki prasarat kerja, gaji, kesempatan promosi, otonomi dan tanggung jawab yang lebih baik sehingga memiliki kepuasan kerja yang lebih baik. Penyebab terdapatnya hasil penelitian yang tidak sama antara penelitian ini dibandingkan yang telah dilakukan oleh Robie, et al (1998) oleh karena dalam penelitian ini karyawan yang mempunyai tingkat pekerjaan sebagai karyawan supervisor adalah karyawan yang mas kerjanya rata – rata > 10 tahun, sehingga hal ini bisa dipahami oleh karyawan lain bahwa untuk mencapai tingkat pekerjaan yang lebih tinggi didasarkan pada mas kerja dan kemampuan karyawan.

### **5.1.2 Simpulan Mengenai Hipotesis 2**

Hasil uji hipotesis dengan menggunakan Mann Whitney U- Test didapatkan bahwa tidak ada perbedaan kepuasan kerja antara karyawan laki – laki dan wanita. Temuan ini tidak sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Brockner et al (1986) yang menemukan bahwa kepuasan dengan satu hubungan pertukaran adalah lebih kuat pada laki – laki daripada wanita. Penyebab terdapatnya hasil penelitian yang tidak sama antara penelitian ini dibandingkan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Brockner et al (1986) oleh karena terdapatnya perubahan karakteristik pekerja jaman sekarang. Dalam hal ini terutama pada 3 industri jamu dan farmasi ini dapat dilihat dari banyak tenaga kerja wanita yang memasuki dunia kerja. Jadi ada kecenderungan karyawan laki - laki dan wanita mendapat kesempatan kerja dan mempunyai kesempatan menduduki jabatan dalam pekerjaan, yang seimbang. Selain itu ada perlakuan yang relatif sama terhadap karyawan laki – laki dan wanita atau sama dengan kata lain perlakuan diskriminatif terhadap wanita yang cenderung berkurang.

### **5.1.3 Simpulan Mengenai Hipotesis 3**

Hasil uji hipotesis dengan menggunakan chi square test, didapatkan bahwa ada hubungan antara pekerjaan itu sendiri dan kepuasan kerja. Temuan ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Judge dan Locke (1993) yang menyatakan bahwa bila seorang karyawan dalam sebuah organisasi memiliki nilai otonomi yang tinggi, kebebasan menentukan tugas – tugas dan jadwal kerja mereka sendiri, perubahan dalam variabel ini berpengaruh secara besar pula pada kepuasan kerja. Dalam penelitian ini, 89 karyawan pada 3 industri jamu dan

farmasi ini mempunyai persepsi menyenangkan terhadap pekerjaan itu sendiri dan rata – rata kepuasan kerjanya tinggi sedangkan 75 karyawan mempunyai persepsi membosankan terhadap pekerjaan itu sendiri dan rata – rata kepuasan kerjanya rendah. Jadi benarlah apa yang dikatakan oleh Sondang (2000) bahwa sifat pekerjaan seseorang mempunyai dampak tertentu pada kepuasan kerjanya.

#### **5.1. 4 Simpulan Mengenai Hipotesis 4**

Hasil uji hipotesis dengan menggunakan chi square test didapatkan bahwa ada hubungan antara gaji dan kepuasan kerja. Temuan ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Judge, et al (1994) yang menyatakan bahwa gaji berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja. Dalam penelitian ini, 85 karyawan pada 3 industri jamu dan farmasi ini mempunyai persepsi bahwa gaji yang mereka terima sebanding dengan sumbangsih mereka terhadap perusahaan dan rata – rata kepuasan kerjanya tinggi, sedangkan 79 karyawan mempunyai persepsi bahwa gaji yang mereka terima masih kurang dan rata – rata kepuasan kerjanya rendah. Jadi benarlah apa yang dikatakan Judge, et al (1994) bahwa gaji yang diterima dari bekerja memberi jawaban atas kebutuhan individu dan keluarga, dan ini menjadi alasan utama mengapa pekerja memiliki kinerja baik dalam pekerjaannya.

#### **5.1. 5 Simpulan Mengenai Hipotesis 5**

Hasil uji hipotesis dengan menggunakan chi square test didapatkan bahwa ada hubungan antara supervisi dan kepuasan kerja. Temuan ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Page dan Wiseman (1993), Judge, et al



(1994) dan Gibson, et al (1995) yang menyatakan adanya pengaruh yang positif antara supervisi dan kepuasan kerja. Dalam penelitian ini, 96 karyawan pada 3 industri jamu dan farmasi ini mempunyai persepsi baik terhadap atasan mereka dan rata – rata kepuasan kerjanya tinggi sedangkan 68 karyawan mempunyai persepsi buruk terhadap atasannya dan rata – rata kepuasan kerjanya rendah. Jadi benarliah apa yang dikatakan Page dan Wiseman (1993) bahwa dengan atasan dan partisipasi yang melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

#### **5.1. 6 Simpulan Mengenai Hipotesis 6**

Hasil uji hipotesis dengan menggunakan chi square didapatkan bahwa ada hubungan antara hubungan dengan teman sekerja dan kepuasan kerja. Temuan ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Judge dan Locke (1993), Cormick dan Ilgen (1980), yang menyatakan bahwa hubungan dengan teman sekerja akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dalam penelitian ini 61 karyawan pada 3 industri jamu dan farmasi ini mempunyai persepsi baik terhadap teman kerja mereka dan rata – rata kepuasan kerjanya tinggi, sedangkan 103 karyawan mempunyai persepsi buruk terhadap teman kerja mereka dan rata – rata kepuasan kerjanya rendah. Jadi benarliah apa yang dikatakan oleh Cormick dan Ilgen (1980) bahwa hubungan yang baik dengan teman- teman kerja akan mempengaruhi seberapa puas atau tidak puas mereka dengan pekerjaannya.

#### **5.1. 7 Simpulan Mengenai Hipotesis 7**

Hasil uji hipotesis dengan menggunakan chi square didapatkan bahwa ada hubungan antara kesempatan promosi dan kepuasan kerja. Temuan ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Judge dan Locke (1993), Witt dan Nye (1992) yang menyatakan bahwa kesempatan promosi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dalam penelitian ini 98 karyawan pada 3 industri jamu dan farmasi ini mempunyai persepsi bahwa perusahaan memberikan kesempatan promosi yang baik kepada karyawan dan rata – rata kepuasan kerjanya tinggi, sedangkan 66 karyawan mempunyai persepsi bahwa kesempatan promosi tidak diberikan secara adil dan rata – rata kepuasan kerjanya rendah. Jadi benarlah apa yang dikatakan oleh Witt dan Nye (1992) bahwa kesempatan promosi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan tersebut.

#### **5.1. 8 Simpulan Mengenai Hipotesis 8**

Hasil uji hipotesis dengan menggunakan chi square didapatkan bahwa ada hubungan antara kondisi lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Temuan ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Strauss dan Leonard (1986) yang menyatakan bahwa kondisi lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dalam penelitian ini 86 karyawan pada 3 industri jamu dan farmasi ini mempunyai persepsi baik terhadap kondisi lingkungan kerja dan rata – rata kepuasan kerjanya tinggi, sedangkan 78 karyawan mempunyai persepsi buruk terhadap kondisi lingkungan kerja dan rata – rata kepuasan kerjanya rendah. Jadi benarlah apa yang dikatakan oleh Strauss dan Leonard (1986) bahwa orang ingin

bekerja dalam suatu lingkungan kerja yang aman dan menyenangkan dimana lingkungan kerja yang menyenangkan akan menjadi kunci pendorong bagi para karyawan untuk menghasilkan kepuasan kerja dan kinerja yang tinggi.

#### **5.1.9 Simpulan Mengenai Hipotesis 9**

Hasil uji hipotesis dengan menggunakan Koefisien Korelasi Rank Spearman didapatkan bahwa ada hubungan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Temuan ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Cue dan Gianakis (1997), Ostroff (1992) yang menyatakan bahwa kinerja yang baik berasal dari adanya kepuasan kerja. Dalam penelitian ini, karyawan pada 3 industri jamu dan farmasi dengan kepuasan kerja tinggi mempunyai hasil kerja yang baik pula sedangkan karyawan yang kepuasan kerja rendah mempunyai hasil kerja yang kurang baik. Jadi benarliah apa yang dikatakan oleh Ostroff (1992) bahwa kinerja yang rendah hanyalah satu respon yang mungkin terhadap ketidakpuasan.

#### **5.2 Simpulan Mengenai Masalah Penelitian**

Kepuasan kerja merupakan suatu bentuk output sumber daya manusia organisasi dan berperan penting terhadap efektivitas organisasi itu sendiri. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, simpulan mengenai masalah penelitian yang dapat disampaikan adalah bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan, sedangkan faktor – faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja itu sendiri adalah pekerjaan itu sendiri, gaji, supervisi, hubungan dengan teman sekerja, kesempatan promosi dan kondisi lingkungan kerja. Hasil penelitian yang telah dilakukan terlihat bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan,

baik. Namun terdapat variabel yang memiliki skor rata – rata terendah yaitu variabel gaji. Oleh karena itu manajemen pada 3 industri jamu dan farmasi ini harus memperhatikan masalah gaji yang mempunyai skor rata – rata terendah atau dapat dikatakan bahwa masalah gaji merupakan hal yang belum memuaskan karyawan dan masih memerlukan perhatian bagi manajemen untuk ditingkatkan. Skor rata – rata terendah setelah variabel gaji adalah variabel kesempatan promosi, oleh karena itu masalah kesempatan promosi ini juga harus menjadi perhatian manajemen untuk ditingkatkan.

### 5.3 Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini membuktikan adanya hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sementara itu penelitian Cue dan Gianakis (1997) menunjukkan hasil yang sama namun dengan responden yang berbeda. Hasil penelitian ini juga membuktikan adanya hubungan antara pekerjaan itu sendiri, gaji, supervisi, hubungan dengan teman sekerja, kesempatan promosi, kondisi lingkungan kerja dengan kepuasan kerja sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Judge (1993), sedangkan teori yang dikemukakan oleh Robbins (1996) menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor kondisi kerja, rekan sekerja, imbalan yang pantas mengenai betapa baik mereka mengerjakan pekerjaannya sehingga akan mengalami kesenangan dan kepuasan. Kepuasan kerja dikaitkan dengan teori motivasi Herzberg, faktor pemeliharaan (*maintenance factor*) meliputi faktor gaji, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, adalah merupakan faktor penyebab ketidakpuasan bila faktor tersebut tidak ada, tetapi sebaliknya akan memberikan motivasi yang kuat

jika faktor itu ada. penelitian ini telah dilakukan dengan menghasilkan sebuah pembuktian empiris dari sebagian teori yang dikemukakan oleh Herzberg dan Robbins (1996), yang dapat diaplikasikan dalam manajemen sumber daya manusia khususnya yang berhubungan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

#### **5.4 Implikasi Manajerial**

Strategi fungsional kunci dalam manajemen sumber daya manusia perlu dilihat melalui beberapa implikasi manajemen bagi pengelolaan sumber daya manusia dengan mengembangkan elemen – elemen pada :

1. Pekerjaan itu sendiri, merupakan faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan, dengan demikian untuk menciptakan kepuasan kerja karyawan dapat dipertimbangkan untuk job rotation karyawan dan redesign pekerjaan yang dirasakan tidak memiliki karakteristik yang tinggi. Dan kepada karyawan yang dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik diberikan pengarahan/ penghargaan dengan memberikan tanggung jawab atau pekerjaan yang lebih besar dan atau lebih penting dengan memberikan sebagian kewenangan yang selama ini dimiliki atasan (fungsi kontrol/ pengecekan) kepada karyawan yang bersangkutan. Penerapan job enrichment kemudian dilanjutkan dengan mempertimbangkan karyawan berprestasi untuk mendapatkan kesempatan promosi.
2. Gaji, merupakan bentuk imbalan yang sangat penting bagi kepuasan kerja karyawan, dengan demikian dapat dikembangkan skema – skema penilaian kinerja yang baku serta diterapkan dengan konsekuensi agar diperoleh hasil

penilaian yang objektif. Kriteria dan cara penilaian ini disosialisasikan kepada karyawan sebelum diterapkan. Untuk kemudian penilaian kinerja ini secara jelas terkait dengan kompensasi.

3. Supervisi, pihak manajemen perlu memusatkan perhatian pada penciptaan hubungan yang harmonis antara atasan dan karyawan karena berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa atasan merupakan faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan. Hubungan yang baik antara karyawan dengan atasannya akan memberikan sumbangsih bagi terciptanya kepuasan kerja karyawan.
4. Hubungan dengan teman sekerja, perusahaan dapat menyelenggarakan kegiatan yang dilakukan bersama – sama oleh seluruh karyawan dimana kegiatan tersebut dilakukan secara rutin setiap periode tertentu berupa arisan, olah raga, rekreasi bersama.
5. Kesempatan promosi, memberikan kesempatan kepada karyawan yang bermaksud studi lanjut pada jenjang lebih tinggi perlu ditingkatkan dengan memberikan bantuan biaya atau membiayai studi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan sesuai dengan posisi/ penugasan karyawan tersebut. perlu ditinjau program pengembangan sumber daya manusia seperti pengikutsertaan pelatihan atau pendidikan dengan pengalokasian dana/ biaya yang diperlukan dalam rancangan anggaran tahunan perusahaan dan kriteria siapa yang mendapatkan bantuan pembiayaan dari perusahaan.
6. Kondisi lingkungan kerja, dengan memperhatikan faktor Hiegiene dari Herzberg antara lain menciptakan kondisi lingkungan kerja yang sehat. Untuk

itu diperlukan kerja sama yang baik antara perusahaan dan karyawan serta antar karyawan itu sendiri.

7. Faktor – faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja perlu dikembangkan penanganannya secara lebih seksama, tepat dan sungguh – sungguh karena kepuasan kerja telah terbukti berhubungan dengan kinerja karyawan.

### **5.5 Keterbatasan Penelitian**

Terdapat kelemahan – kelemahan dalam penelitian ini yang kemungkinan diakibatkan oleh :

1. Ruang lingkup penelitian dirasakan kurang luas karena hanya dilakukan pada karyawan tetap bulanan. Selain itu pengambilan sampel sejumlah 164 responden masih kurang untuk penelitian yang dilakukan pada 3 perusahaan.
2. Apabila ruang lingkup penelitian ini diperluas dan pengambilan sampel diperbanyak, maka akan semakin baik dan bervariasi pada hasil yang didapatkan, tetapi hal ini sangat berkaitan dengan keterbatasan peneliti dalam hal waktu dan tenaga (baik material maupun non material).

### **5.6 Implikasi untuk Penelitian Mendatang**

Penelitian lebih lanjut mengenai kepuasan kerja dan hubungannya dengan kinerja karyawan dapat dilakukan oleh peneliti lain dengan obyek penelitian yang berbeda. Disamping itu mungkin dapat mengambil beberapa jenis obyek untuk satu penelitian dan membandingkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan untuk perusahaan yang bergerak pada bidang usaha yang berbeda.

## DAFTAR REFERENSI

- Abdul Wahid Syafar, 1999, "Dimensi Budaya Kerja dan Implikasinya Terhadap Gaya Kepemimpinan" Kasus Indonesia, **Jurnal Siasat Bisnis**, vol 2, No 4
- Bambang Heru W, 2000, **Industri Jamu : Warisan Tradisi**, Majalah Progres, Vol 4 Tahun I
- Brockner, J, Adsit Laury, 1996, "The Moderating Impact Of Sex On The Equity – Satisfaction Relationship". **Journal of Applied Psychology**, Vol 71
- Cormick, EJ and Ilgen, DR, 1980, "The Organizational and social context of human work". **Industrial Psychology**, Prentice Hall, New York
- Cue, Mc and Gerasimos, A. Gianakis, 1997, "The Relationship Between Job Satisfaction and Performance". **Public Productivity & Management Review**, Vol 21, No 2
- Dale, Timpe A, 2000, **Seri Manajemen Sumber Daya Manusia – Kinerja**, (Terjemahan : Sofyan Cikmat), (Cetakan kelima), Elexmedia Computindo, Jakarta
- David, Cherrington J, 1994, **Organizational Behavior : The Management of Individual & Organizational Performance**, Allyn & Bacon, USA
- Djoddy Ismanta, 2000, **Hubungan antara pekerjaan, Bayaran, Promosi, Supervisi, Rekan Kerja dan Kondisi Kerja terhadap tingkat kepuasan kerja**, Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro (tidak dipublikasikan)
- Flippo Edwin B, 1997, **Manajemen Personalia**, (Terjemahan : Moh Masud), Erlangga, Jakarta
- Gibson, Ivancevich, Donelly, 1995, **Organisasi Perilaku – Struktur – Proses**, (Terjemahan : Djarkasih), (Edisi 5), Erlangga, Surabaya
- Heneman L. Robert, et al, 1998, "Using Employee Attitude Surveys to evaluate a New Incentive Pay Program", **Compensation and Benefits Review**
- Husein Umar, 1997, **Metodologi Penelitian : Aplikasi dalam Pemasaran**, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta



- Joshi, Rama J and Baldev. R Sharma, 1997, "Determinant of Manajerial Job Satisfaction in Private Organization", **Indian Journal of Industrial Relations**
- Judge, Timothy and Edwin A. Locke, 1993, "Effect of Dysfunctional Thought Processes on Subjective Well – Being and Job Satisfaction", **Journal of Applied Psychology**, vol 78 no. 3
- \_\_\_\_\_, 1993, "Does Affective Disposition Moderate the Relationship Between Job Satisfaction and Voluntary Turnover", **Journal of Applied Psychology**, vol 78 no. 3
- \_\_\_\_\_, et al, 1994, "Job and Life Attitudes of Male Executives" **Journal of Applied Psychology**, Vol 79, No 5
- \_\_\_\_\_ and Shinichiro Watanabe, 1993 "Anothers Look at the job satisfaction – Life Satisfaction Relationship", **Journal of applied Psychology**", Vol 78, No 6
- Koslowsky, Meni, et al, 1997, "Correlates of Employee Lateness : Some Theoretical Considerations", **Journal of Applied Psychology**, Vol 82 No 1
- Malayu S.P Hasibuan, 1999, **Organisasi & Motivasi**, (Cetakan kedua), Bumi Aksara , Jakarta
- Masri Singarimbun, 1989, **Metode Penelitian Survei**, LP3ES, Jakarta
- Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, 1999, **Metode Penelitian Bisnis** (edisi pertama), BPFE, Yogyakarta
- Nur Sya'bani dan Suhartini, 1997 "Kepuasan Kerja dan Manajemen Kompensasi", **Jurnal Siasat Bisnis**, Th I, vol 5
- Ostroff, Cheri, 1992, "The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance : An Organizational Level Analysis", **Journal Of Applied Psychology**, vol 77, no 6
- Page, Norman R and Richard L. Wiseman, 1993, "Supervisory Behavior and Worker Satisfaction in The United States, Mexico and Spain", **The Journal of Business Communication**
- Robbins, Stephen P, 1996, **Perilaku Organisasi**, (Terjemahan : Hadyana Pujaatmaka), Jilid I, PT. Prenhallindo, Jakarta

- Robie, Chet, et al, 1998, "The Relation Between Job Level and Job Satisfaction", **Group & Organization Management**, vol 23, no 4
- Saifuddin Azwar, 1997, **Reliabilitas dan Validitas**, (cetakan pertama), Liberty, Yogyakarta
- Saifuddin Azwar, 1999, **Penyusunan Skala Psikologi**, (cetakan pertama), Edisi I, Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Sekaran, Uma, 1992 **Research Methods for Business, A Skill Building Approach**, Second Edition
- Siegel, Sidney, 1994, **Statistik Non Parametrik**, (Terjemahan : Zanzawi Suyuti dan Landung Simatupang), PT. Gramedia, Jakarta
- Sondang P. Siagian, 2000, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, (Cetakan kedelapan), Bumi Aksara, Jakarta
- Sudjana, 1997, **Statistika Untuk Ekonomi dan Niaga**, (edisi ketiga), Tarsito, Bandung
- Sugiyono, 1999, **Metode Penelitian Bisnis**, CV. Alfabeta, Bandung
- Suwarno, 2000, **Analisis Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Tingkat Kepuasan Kerja Pegawai di PT. Sritex Rejeki Isman Textil**, Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro (tidak dipublikasikan)
- Strauss, George and Sayles Leonard, 1986, **Manajemen Personalia**. (Terjemahan: Rochmulyati Hamzah), PPM, Jakarta
- Teguh Puradisastra, 1999, **Menanti Jamu Bagi Industri Jamu**, Majalah SWA, vol 23, No. XV
- Ulrich D, 1997, **Human Resource Champions : The Next agenda for Adding Value and Delivering Results**, Harvard Business School Press, Boston
- Witt, L. Alan and Lendell. G. Nye, 1992, "Gender and the Relationship between perceived fairness of pay or promotion and job satisfaction", **Journal of applied Psychology**, vol 7, no 6